جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال



الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل

Innovation in teamwork and its impact on the competitive advantage from the point of view of workers in the industrial sector in Hebron Governorate

اعداد:

عبير الحاج صالح التكروري

اشراف:

الدكتور أسامة شهوان

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2017 -2018 م

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

إجازة الرسالة

الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين
في القطاع الصناعي في محافظة الخليل

اعداد الباحثة

عبير الحاج صالح التكروري

اشراف:

د. أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس 2017/5/18
الموافق لـ 21 شعبان 1438

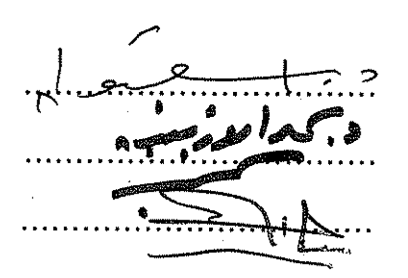
أعضاء لجنة المناقشة :

1- د. أسامة شهوان / مشرفاً ورئيساً

2- د. سمير أبو زنيد / عضواً داخلياً

3- د. ناصر جرادات / عضواً خارجياً

التوقيع :



All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإهداء

إلى من تعلمتُ على يديه أبجدياتِ العلمِ والمعرفةِ ومهَّد لي طريق الاجتهاد والنجاح

والدي الغالي رحمةُ الله عليه

الى من أثقلت الجفون سهرا...وجاهدت الأيام صبرا... ورفعت الأيادي دعاء

إلى أغلى الغوالي وأحب الأحباب ... أمي الغالية

إلى ورود المحبة... وينابيع الوفاء... إلى من ساندوني في السّراء والضّراء

إلى أصدق الأصحاب... إخوتي أخواتي

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي

زوجي هاني

إلى رياحين حياتي، شموع الأمل وقناديل المستقبل.

أبنائي عبد الله، عبد الرحمن، محمد وغاليتي ساره

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على إنجاز هذه الرسالة المتواضعة أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير الى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ابتداءً من أستاذي الفاضل الدكتور أسامه شهوان، الذي أكرمني وشرفني بالإشراف على هذه الرسالة وقدم لي التوجيه والإرشاد والنصح طوال فترة إعدادها.

وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تحملوا عبء مناقشة الرسالة وتقويمها وتصحيحها وإغنائها بمقترحاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير جزاء، وأتقدم بالشُكر إلى جامعة الخليل وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، إدارة وهيئة تدريسية، لما قدّموه لي من مساعدة ومساندة بمسيرة ثابتة في مسيرتي العلمية خلال مرحلة الدراسة.

فكل الشكر والتقدير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإبداع في العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في المدينة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها هذه، حيث قامت ببناء الاستبيان كأداة دراسة والمكون من 48 فقرة موزعة على 7 مجالات رئيسة، وقامت بتوزيع 100 استبيان على عينة طبقية من الموظفين العاملين في69 مؤسسة صناعية في مدينة الخليل حيث تم استرجاع 98 منها، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كما استخدمت مجموعة من الاختبارات الاحصائية اللازمة للتوصل إلى نتائج تدعم الدراسة.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة كل من الأصالة والطلاقة والمرونة في القطاعات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة جدا، كما أنَّ درجة كل من المخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف في هذه القطاعات مرتفعة، كما أن أثر الهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي مرتفع، ودرجة الميزة التنافسية في القطاعات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة، وإنَّ زيادة الإبداع في العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح، كما توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للقطاعات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي أو لنوع التميز.

وقد أوصت الباحثة بضرورة تشجيع الموظفين العاملين في القطاعات الصناعية في مدينة الخليل وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل المخاطرة والخروج عن المألوف للحصول على الميزة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

التنافسية، وبث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي ودوره في توفير الوقت والجهد وزيادة الإبداع من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، والمحافظة على درجات الطلاقة والأصالة والمرونة، وفتح المجال للموظفين العاملين في القطاعات الصناعية في مدينة الخليل للعمل خارج نطاق اختصاصهم من خلال الدورات التدريبية، كما أوصت بالاهتمام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتركيز في وضع الأسس والخطط اللازمة لإنجاح العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، وأخيرا تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات على أسس الإبداع والتميز والمنافسة.

توصيات لدراسات مستقبلية :

1- الإبداع في العمل الجماعي وأثر ذلك على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع **التجاري** في مدينة الخليل .

2- مقارنة بين المنتجات الصناعية المحلية والمنتجات الصناعية المستوردة من حيث الجودة والتكلفة وأثر ذلك على القطاع الصناعي في مدينة الخليل. (على اعتبار كون المقارنة ضمن قطاع محدد)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

Abstract

This study aimed to identify the teamwork-creativity's effect on the competitive advantage from the workers' point of view of the industrial sector in Hebron city. The descriptive analytical methodology was adopted in conducting this research.

The researcher used surveys as a tool for data collection which includes 48 paragraphs distributed over 7 major categories . The surveys were distributed to the study's sample amounting 69 industrial institutions in Hebron city, selected by Stratified Random Sampling, 100 questionnaires were distributed, 98 surveys were recovered and statically analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences SPSS, as well as several statistical tests that were used to obtain the results of this research. The study came out with a set of results, most important points are: the levels of originality, fluency and flexibility are very high in the industrial sectors in Hebron, the study also found out that those sectors have also high level of competitive advantages despite the high level of risk, sensitivity to problems and getting out of the common defaults in these sectors. In addition, it was found that the organization structure has a high impact on teamwork creativity, which has a proportional relationship with competitive advantage. Finally none statistical differences were found in competitive advantages based on the industrial sector type (category)in Hebron.

The study came up to a set of recommendations including vitality to encourage and support the workers in the industrial sectors in Hebron as

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

well as importance of taking risks and even adopting new uncommon ways to achieve competitive advantage, also the study recommends to promote teamwork among the workers emphasizing its role in saving time and effort and increasing creativity to get competitive advantage. The study also recommends maintaining the fluency, originality and flexibility levels and enabling workers to operate beyond their specializations through training courses. Furthermore, the study recommends paying more attention to the organizational structures of the institutions and focusing on the necessary foundations and plans needed to succeed and achieve the desired goals of the institutions. Finally, the study recommends implementing an incentive system, both material and moral, based on creativity, excellence and competition.

Recommendations for future studies:

1- Innovation in teamwork and its impact on the competitive advantage from the point of view of workers in the commercial sector in Hebron City.

2- Comparison between local industrial products and imported industrial products in terms of quality and cost and its impact on the industrial sector in the city of Hebron.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول المحتويات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

فهرس الجداول

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، الإدارة الاستراتيجية، إدارة علاقات العملاء، التركيز على الكفاءة المحورية، إدارة الموارد البشرية وفرق العمل (أبو جربوع، 2014، ص3). ومما لا شك فيه أن ازدياد التنافس العالمي متزامنا مع التغيير التكنولوجي وقصر عمر المنتج جعل الشركات عموما تحت ضغط وخطورة الفشل في أي وقت، فأصبح لا بد من التوجه إلى الإبداع للخروج من هذه الضغوط (بربراوي، 2011، ص3)، حيث يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا من أهم مقومات التنمية والتطور للأفراد والمنظمات على السواء، ويعتبر أحد الوسائل الناجعة في مواجهة التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات، وقد حاز الإبداع على اهتمام الباحثين وكثرت الدراسات التي تناولته في المجالات المختلفة، وما زال فيه الكثير مما يستدعي الباحثين لاستكمال الدراسات سعيا للتقدم والتطور في عصر أصبح فيه الإبداع ضرورة لمواجهة عالم شديد التغير وحاد المنافسة، وحيث أنَّ الإبداع مناطه الموارد البشرية التي هي أساس الأعمال ومنظماتها، وإن كانت الدول المتقدمة قد أخذت بيد مبدعيها فإنه أحرى بالدول النامية أن تسلك الإبداع وتشجع عليه وترعى المبدعين فيها (الجعبري،2008، ص1).

يعتبر مصطلح الإبداع أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها. ومع ذلك فإنه قد تعدّدت وتباينت مفاهيم الإبداع نظراً لاختلاف الكتّاب والباحثين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الذين قاموا بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء والتفوق. (العاجز، 2009، ص18)

ويرى (عوض، 2013، ص198) حسب ما ورد عن (الدهان، 1992) أنّ كتّاب الإدارة والمديرون اليوم أجمعوا على أنّ حاجة المنظّمات إلى الإبداع حاجة ملحّة تفرضها التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع، فضلا عن الظروف المتغيرة والمعقدة الّتي تعيشها المنظمات المعاصرة.

وإن المنظّمات حين تكافح من أجل الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظّمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا (العجلة، 2009، ص13).

ويعد الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي، لذلك كان من المحتّم على المنظّمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكّن المنظّمات من مواجهة التحديات والمشكلات (عوض، 2013، ص198).

وحسب ما ورد عن (أبو جربوع، 2014، ص 3) نقلا عن (هدّاش ، 2010، ص41) بأن العديد من المنظّمات سواء الحكومية أو الخاصة اهتمت بالتدريب والتنمية بغرض تطوير العاملين فيها، حيث

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ركّزت معظم أنشطة التدريب والتنمية على تحسين المهارات الفردية للعاملين بزيادة المعرفة والتجربة، ولكن اتضح أن ذلك لا يكفي في حد ذاته لتحقيق الفعالية المطلوبة لهذه المنظّمات، من هنا سعت هذه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى بناء فرق العمل معتمدة على مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

وإذا كان فريق العمل يتكون أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سويا، فإنّ ما يُحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كلٌ بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل بعضهم مع بعض (أبو جربوع، 2014، ص3).

وإن اعتماد أسلوب العمل الجماعي يعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري الذي تلجأ إليه المنظّمات المعاصرة المتطورة، إذ إنّ فرق العمل تعد استراتيجية للعديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات (أبو جربوع، 2014، ص3).

وعلى الرغم من وجود بعض الجهود في رعاية الإبداع والمبدعين في بعض منشآتنا الصّناعية إلاّ أنّ الباحثة ترى أن بعض المنظّمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانات موظفيها وقدراتهم الإبداعية؛ وذلك لوجود عوائق تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو مُتّبع مما يساعد في حل المشاكل بشكل فعال وإيجابي وأنّ الإبداع في العمل الجماعي في هذه المنشآت لا يزال دون المستوى المطلوب لرفعها إلى درجة الصّمود أمام المنافسة الشديدة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2.1 مشكلة الدراسة

الإبداع سلوك إنساني خلّاق يكمن في داخل كل فرد، يتدفق في حالات تحفُيز المدارك، واستثارة الأحاسيس، من خلال وسائل عديدة، ويوجِد أفراد متميزون لديهم مَلَكَة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة، أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة خُتِّمَت على أنها مستعصية (بلواني، 2008، ص2).

ويعتبر الإبداع من أهمِّ الركائز الأساسية لتقدّم الدول وتطوُرها في الميادين المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية؛ وذلك لأنه يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها، بالإضافة إلى تحسين أساليب العمل بطرق جديدة ومبتكرة، وإنَّ الإبداع يعمل على تحسين المناخ العام لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحديد نوع الحلول، والتخلص من التفكير الاعتيادي، وإنتاج عدد أكبر من الأفكار في أقل وقت وجهد، كما يعمل الإبداع على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة (بلواني، 2008، ص4).

هنا تنبع مشكلة الدراسة المتمثلة في كون الإبداع في شتى الميادين دون المستوى المطلوب على حد علم الباحثة، ومن تدني ظاهرة الإبداع في العمل الجماعي في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل بشكل خاص، الأمر الذي لفت انتباه الباحثة إلى ضرورة دراسة أسباب ندرة الإبداع في العمل الجماعي والعمل على حل مشكلة الدراسة والتي تتمثل بالسؤال التالي

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الابداع في العمل الجماعي وتأثير ذلك على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل ؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولتسهيل الدراسة والاجابة على سؤال مشكلة الدراسة تم تقسيمها الى عدة أسئلة وهي:

3.1 أسئلة الدراسة

تتمحور أسئلة الدراسة في الأسئلة الرئيسية التالية:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد تأثير لأبعاد الإبداع في العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد تأثير للهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز (الجودة أو التكلفة)؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير للأصالة والطلاقة على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد تأثير للمرونة على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- هل يوجد تأثير للمخاطرة على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد تأثير للحساسية للمُشكلات على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد تأثير للخروج عن المألوف على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

4.1 فرضيات الدراسة

ينبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الإبداع في العمل الجماعي والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الهيكلية التنظيمية والإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في الميزة التنافسية المنشآت الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز(التكلفة أو الجودة).

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأصالة والطلاقة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المرونة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المخاطرة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

5.1 أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة في الآتي:

1. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة حيث تعتقد الباحثة بأن هذه الدراسة هي الأولى في مدينة الخليل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. أهمية موضوع الدراسة الذي تناولته وهو الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية حيث إن موضوع الدراسة يعتبر من أحدث المواضيع وأهمها والتي تستحوذ على اهتمام الإداريين في العصر الحالي.

3. محاولة التعرف على أبعاد الإبداع في العمل الجماعي.

4. تقديم مقترحات مناسبة والتي من شأنها تمكين أصحاب الصناعات في مدينة الخليل من التعرف على أهمية دعم وتشجيع الإبداع في العمل الجماعي بهدف تعزيز ميزتها التنافسية المنافسة.

5. إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه الدراسات الحديثة والتي يمكن لطلبة الإدارة الاستفادة منها في أبحاثهم المستقبلية والزيادة عليها.

6.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

1. التعرف على أثر أبعاد الإبداع في العمل الجماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المنشآت الصناعية في مدينة الخليل.

2. محاولة التعرف على مدى تأثير الهيكلية التنظيمية في عملية الابداع الجماعي وبالتالي أثر ذلك على الميزة التنافسبة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

3. ابراز واقع الابداع في العمل الجماعي في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل وتأثير ذلك على الميزة التنافسية في هذه المؤسسات .

4. فهم الجوانب المتعلقة بواقع الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل واتجاه هذه المؤسسات نحو التميز من حيث التكلفة او الجودة او كلاهما .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5. تقديم المقترحات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة التي من شأنها تمكين المنظمات المبحوثة على التعرف على مفهوم الإبداع في العمل الجماعي ومدى تأثيره على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل.

6. التعرف على درجة ممارسة أرباب الصناعات في مدينة الخليل دورهم في تنمية الإبداع الجماعي في العمل لدى العاملين لديهم.

7. الخروج بعدد من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة يستفيد منها المبحوثين في تطبيق نظام العمل الجماعي بهدف تعزيز الميزة التنافسية أمام المؤسسات المنافسة.

7.1 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وهما نوعان في هذه الدراسة:

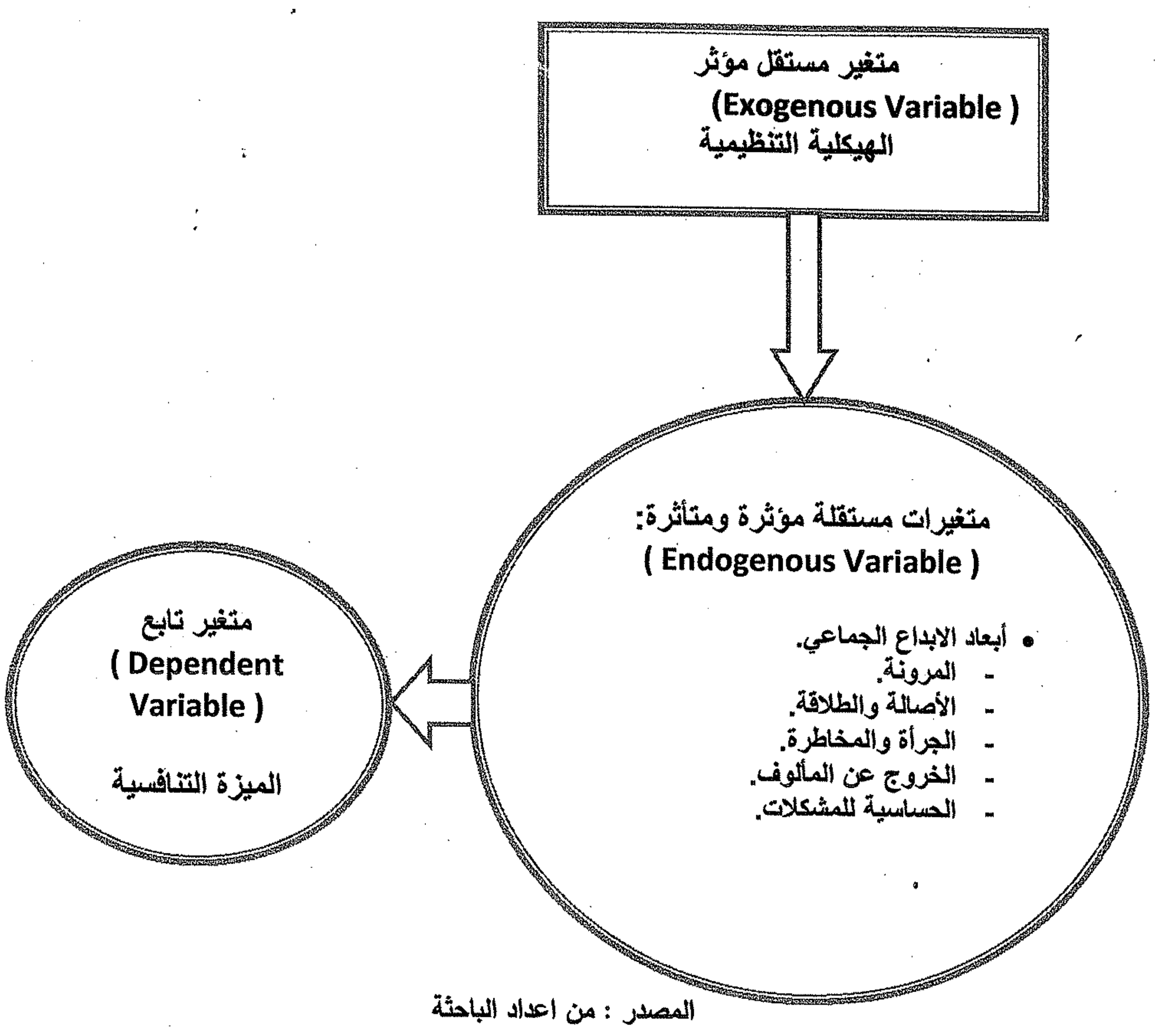
متغير مستقل مؤثر (Exogenous Variable): وهو الهيكلية التنظيمية والذي يؤثر على الإبداع في العمل الجماعي ولا يتأثر بمتغيرات أخرى داخل نموذج الدراسة.

متغير مستقل مؤثر ومتأثر(Endogenous Variable) : وهو الابداع في العمل الجماعي والذي يشمل: الأصالة والطلاقة ، المرونة ، المخاطرة ، الحساسية للمشكلات ، والخروج عن المألوف ، وهذا المتغير يؤثر في الميزة التنافسية وهو يتأثر في نفس الوقت بمتغير الهيكلية التنظيمية.

المتغير التابع (Dependent Variable): وهو الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية العاملة في مدينة الخليل والذي يتأثر بشكل مباشر بعملية الإبداع في العمل الجماعي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

8.1 نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

9.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: العلاقة بين الهيكلية التنظيمية والإبداع في العمل الجماعي وتأثير ذلك على الميزة التنافسية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحدود الزمانية: العام الدراسة 2016– 2017.

الحدود المكانية: المنشآت الصناعية في مدينة الخليل والبالغ عدد العاملين فيهاً 10 عاملين فما فوق والتي تضم 8 منشآت فما فوق من نفس القطاع.

الحدود البشرية : العاملون الإداريون في القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

- **يقصد بالإداريين:** مدير عام – مساعد اداري – رئيس قسم – موظف مسؤول.

10.1 محددات الدراسة:

1– صعوبة الوصول الى الأشخاص المعنيين بالدراسة بسبب ضيق الوقت لديهم حسب قولهم.

2– نسبة كبيرة من العاملين الإداريين الذين شملتهم الدراسة هم من أصحاب المؤسسة والمالكين لها مما ولّد الشّك لدى الباحثة حول مصداقية الإجابة عن أسئلة الاستبيان وإعادة توزيع الاستبانات عدة مرات وبصيغ مختلفة للوصول الى صدق وثبات الأداة.

3– وجود نسبة ممن شملتهم الدراسة لا تملك المهارة الكافية في القراءة واستيعاب الأسئلة بشكل صحيح مما اضّطر الباحثة إلى اعتماد الأسلوب المباشر في التوزيع والاسترداد وذلك للإجابة على أي استفسار من قبل المبحوثين الذين شملتهم الدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

11.1 مصطلحات الدراسة

فيما يأتي تعريف بأهم مصطلحات الدراسة:

- **الهيكل التنظيمي (Organization Structure)**: إطار يُحدِّد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظَّمة، فمن خلاله تتحدَّد خطوط السُّلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة (الفرا، 2007، ص468).
- **الإبداع (Creativity)**: هو المقدرة والبراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة (رشدي، 2012، ص144).

كما عرف (العاجز، 2009، ص18) الإبداع نقلاً عن (Bernard، 2003) بأنَّه القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية.

- **الإبداع الجماعي (collective Creativity)**: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قِبَل الجماعة والذي يفوق مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها نتيجة لتفاعلهم فيما بينهم، وتبادلهم لآراء وخبرات مختلفة (رشدي، 2012، ص148).
- **الطلاقة (Fluency)**: القدرة على إنتاج العديد من الأفكار الجديدة سواء لفظية أو غير لفظية لمشكلة ما أو سؤال ما، في وحدة زمنية ثابتة (صوالحة، 2014، ص22).
- **المرونة (Flexibility)**: هي قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية حسب تغيير الموقف، أي أنها تتمثل في قدرته على التفكير بطرق مختلفة، والنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة، ومن ناحية أخرى في قدرته على توليد أفكار مختلفة متوقعة، وتحويل مسار تفكيره مع تغير المثيرات الموقفية وهي عكس الجمود الفكري غير القابل للتغيير حسب الحاجة (صوالحة، 2014، ص23).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **الأصالة (Originality):** هي قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدّتها (أهل، 2009، ص19).
- **الميـزة التنافسـية (Competitive Advantage):** تقـديم منتجـات ذات خصـائص متفـردة يكـون معهـا المسـتفيد مسـتعداً لـدفع أكثـر، أو تقـديم منتجـات لا تقـل قيمـة عـن منتجـات المنافسـين وبأسـعار أقـل (أبـو شـامة، 2015، ص4)، وعرفهـا أبـو بكـر بأنهـا قـدرة المؤسسـة علـى صـياغة الاسـتراتيجيات التـي تجعلهـا فـي مركـز أفضـل بالنسـبة للمؤسسـات الأخـرى العاملـة فـي ذات النشـاط (أبـو بكـر، 2006، ص114). كمـا عرفتهـا (خميسـات،2013،ص43) نقـلا عـن Michel porter علـى انهـا قـدرة المؤسسـة علـى اكتشـاف طـرق جديـدة أكثـر فعاليـة مـن تلـك المسـتعملة ممـن قبـل المنافسـين، حيـث يكـون بمقـدورها تجسـيد هـذا الاكتشـاف ميـدانيا وبمعنـى اخر هي القدرة على احداث عملية الابداع بمفهومه الواسع.
- **المؤسسة (Institution)** : نظام مفتوح مكّون من عناصر بشرية ، مادية وتنظيمية وأنواع من التدفقات المعلوماتية والتكنولوجية من أجل تحقيق البقاء (طاوس، 2009، ص48)

تعريف آخر للُمؤسسة : هي وحدة إقتصادية تُستجمَع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وهدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه ، وهي منظَّمة ومجهزة بكيفيَّه تُوزَّع فيها المهام والمسؤوليات . وهناك من يُعرِّفها بأنها تنظيم إقتصادي مستقل مادياً يجمع بين عوامل إنتاجية قصد توفير الإنتاج (سلعي أو خدماتي) لغرض تسويقه.

(http://research-ready.blogspot.com/2012/06/foundation.html)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

12.1 هيكلية الدراسة

قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، الفصل الأول وقد شمل على مُقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، متغيرات الدراسة ونموذجها، حدود الدراسة، محددات الدراسة، مصادر جمع المعلومات، مصطلحات الدراسة، منهجية الدراسة، هيكلية الدراسة . أما الفصل الثاني فيشتمل على كلٍّ من الإطار النظري والدراسات السابقة، والفصل الثالث يتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة من خلال الأعداد والنسب للمتغيرات والبيانات الديمغرافية وفحص ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام أسلوب ثبات الاتساق الداخلي للبيانات عن طريق حساب معاملات كرونباخ ألفا, كما تم التحقُّق من صدق أداة الدراسة عن طريق أسلوب التحليل العاملي بطريقة المكوّنات الأساسية وحساب معاملات الاستخراج، أما الفصل الرابع فيتضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفحص فرضيات الدراسة من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي ومعاملات الارتباط بيرسون للعلاقات واختبار تحليل التباين الأحادي للفروق. والفصل الخامس يشتمل على نتائج وتوصيات الدراسة، المصادر والمراجع، بالإضافة الى الملحقات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع الدراسة الحالية:

الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم الإبداع

1.1.2 الإبداع في اللغة

هو من الفعل أَبدَع، أي: أتى البديع أو البدعة، وأبدع الشَّيء، أي أَبدعه واستخرجه، وأَحدَثه، وأنشأه، وبدأه أولا (ابن منظور، 2004).

قال تعالى: "**قُلْ مَا كُنتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ**" (القرآن الكريم، سورة الأحقاف، الآية رقم (9)).

أي ما كنت الأول من الرسل، وأبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سابق:

قال تعالى: "**بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ**" (القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية رقم (117)).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2.1.2 الإبداع في الاصطلاح

الإبداع: هو أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة بأشكال فريدة (صوالحة، 2014، ص13). وهو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتاجات أصيلة لم تكن معروفة سابقا (صوالحة، 2014، ص14).

كما عرفه (أهل، 2009، ص26) نقلاً عن (عبد العزيز ، 2006) بأنه ظاهرة إنسانية معقّدة الجوانب ينتج عنها نتاج جديد بحيث يكون الإنتاج الابتكاري هو نتاجها والناتج الابتكاري ملازم وهو نشاط إنساني متكامل يشمل النتاج الابتكاري والاتجاه الابتكاري والعملية الابتكارية والعوامل العقلية المعرفية والتي تؤدي إلى نتاج ابتكاري.

تعريف اخر للإبداع: هو عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والتغيرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول ، والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين (أهل، 2009، ص26).

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع، يمكن تلخيصها في الجدول التالي (خميسات، 2013، ص 4)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الباحثون	تعريف الابداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه
شتاين فيري (1960)	هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
تورانس (1972)	عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها
تايلور (1959)	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة

وترى الباحثة وبالرغم من عدم وجود تعريف جامع لمفهوم الإبداع وذلك لكون الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب ، ولاختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية إلا أنه يمكن القول إن الإبداع هو مقدرة الشخص على التعامل مع البيئة المحيطة والاستفادة منها في العمل من ناحية التعامل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مع مهامه ومواجهة المشاكل التي تواجهه بأسلوب مختلف ومميّز بدقة وجودة عالية لتحقيق أفضل إنتاج.

3.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

يُعدّ الإبداع أحد العمليات التي تؤدي إلى تطور نتاجات تتصف بالحداثة والجدّية من خلال تمويل أشياء في بيئة الانسان، ويجب أن يستند إلى معايير ومبادئ وصفها الإنسان نفسه.

وقد بدأت الدراسات السيكولوجية للإبداع أواخر القرن التاسع عشر، إلاّ أنّ الدراسات النفسية المبكّرة للإبداع لم تكن بالدرجة ذاتها من الدقة المنهجية التي تميّزت بها ابتداءً من منتصف القرن العشرين ، حيث كانت الدراسات الأولية تندرج تحت عناوين مختلفة مثل الإبداع والتخيل والتفكير www.Mawdoo3.com)

وبالرجوع الى دراسة (أهل، 2009، ص23) نقلا عن (جروان، 2002) فإن هناك ثلاث مراحل رئيسة تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مر العصور:

- **المرحلة الأولى:**

تمتد هذه المرحلة من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصور الجاهلية ثم الإسلامية، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين ومن أبرز السّمات التي تميّزت بها المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع ما يأتي:

1- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبّكر.

2- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة وخارجة عن حدود سيطرة الإنسان.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3– التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء إلى الأحفاد.

4 – اقتصار استخدام كلمتي مبدع وعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

5– التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور في تقديرها بالإنجازات الإبداعية وإهتمامها بالعملية الإبداعية.

- **المرحلة الثانية:**

يقول (عبد المعطي، 2005) بناء على ما ورد في دراسة (أهل، 2009، ص23) إنّ هذه المرحلة تبدأ مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش في تفسيرها لدور البيئة والوراثة في تشكيل السُلوك والسِمات والقدرات العقلية المختلفة.

ويمكن إبراز خصائص هذه المرحلة فيما يأتي:

1– ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظريات الجشطالت[1] والتحليل النفسي والقياس النفسي.

2– المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.

1الجشطالت، علم نفس الجشطالت: مدرسة في علم النّفس تركز على دراسة التجربة بوصفها وحدة متكاملة. ويؤمن علماء علم النفس الجشطالتي بأن النمط أو الشكل هو أهم عناصر التجربة. والنمط الكامل طبقًا لنظرية هؤلاء العلماء هو الذي يُعطي المعنى لكل عنصر من عناصر التجربة منفردًا. وبعبارة أخرى إن الكل أهم من ضم الأجزاء بعضها لبعض. وكلمة الجشطالت ألمانية الأصل وتعني المثال أو الشكل أو الهيئة،

نقلا عن: http://www.stooob.com/331988.html، الأربعاء، 2016/4/28.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

3- حدوث تقدّم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.

4- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.

5- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

6- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولا سيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

- **المرحلة الثالثة:**

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح يُنظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أُخضِعَ لها مفهوم الإبداع، وتميَّزت هذه المرحلة بما يأتي (أهل، 2009، ص24).

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية.

- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

وهكذا فمفهوم الإبداع من الناحية التاريخية يقترن بالغموض ويستعصي على التفسير حتى من قبل أولئك المبدعين الذين أتوا به. ولا تزال المفاهيم الكلاسيكية التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقي بظلالها على دراسات الإبداع، ومن أبرز تلك المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وعلم النفس، وبين الإبداع وقوى خارقة مبهمة خارج حدود سيطرة بني البشر (أهل، 2009، ص24)

4.1.2 نظريات الابداع (http://www.mawhopon.net/?p=4445):

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تُعرف فيما بعد نظريات عُرِفَت بأسمائهم، إذ قدّمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة. **وهذه النظريات هي:**

1. نظرية (Simon & March (1958: فسّرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات ، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل. وحسب هذه النظرية فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث وعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية) .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. نظرية (1961) **Stalker & Burns** : وكانا أول من أكدّ على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكِل الأكثر ملاءمه هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (1966) **Wilson** : وقد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية(1970) **Harvey and Mill**: وقد استفادا مما قدمه كلّ من (Simon & March) و(Stalker & Burns)، فانصبّ تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مشكلات تم التصدي لهم سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعا لمواجهتها.

5. نظرية (1970) **Hage and Aiken** : تعدّ من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسّرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة.

6. نظرية (1973) **Zaltman and others** : تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (HHage and Aiken) إلاّ أنّهم توسّعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

5.1.2 أهمية الابداع

تظهر أهمية الإبداع في الآتية (العجلة، 2009، ص15):

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة أو المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2. تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع عليها وعلى الفرد.

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة.

5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

وترى الباحثة أن للإبداع أهمية كبرى في شتى المجالات المختلفة، بل ويمكن اعتباره عاملا رئيسا وحاسما في المنافسة وفي قدرة المنشأة على الاستمرار في السوق، حيث يحفِّز الإبداع العاملين في هذه المنشآت من أجل تحسين جودة المنتج وتعزيز القدرة التنافسية بين المنشآت في البيئة المحيطة، كما أن الإبداع يزيد من دخل المنشآة ووارداها من خلال زيادة المبيعات الخاصة بها في الأسواق، والذي هو الهدف الرئيس لأي منشأة صناعية من أجل زيادة الأرباح الخاصة بها.

6.1.2 متطلبات الإبداع

يرى (أهل، 2009، ص26) نقلاً عن (بدران، 2005) أن للإبداع متطلبات منها:

1- الثقة بالنفس.

2- اغتنام الفرص.

3- التعود على التغيير.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4- إطلاق العنان للتفكير.

5- البحث عن الفكرة الجديدة في غير الأماكن المعتادة.

6- الإلمام بطريقة التفكير الإبداعي وخطواته والتعايش معها.

7- كتابة كل فكرة ترد إلى الذهن مهما كانت صغيرة.

8- كتابة رسائل عقلية إيجابية عن نفسك وترديدها باستمرار.

بالإضافة إلى كل المتطلبات السابقة التي ذكرها (بدران، 2005)، إلا ان الباحثة ترى بأن الموارد المادية والبشرية تعتبر من متطلبات الإبداع الأساسية ومن العوامل المحفّزة له، لما للبيئة التي تفتقر لهذه الموارد من أثر في حد خيال المبدع؛ وذلك لعدم قدرته على تنفيذ الأفكار التي تجول في خاطره على أرض الواقع، بالإضافة إلى ضرورة توافر أجواء من الحرية والديمقراطية في بيئة العمل.

7.1.2 مداخل الإبداع

يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع في خمسة مداخل:

- **المدخل المبني على أساس أن الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني:**

يُحَدِّد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعا من أنواع النشاط الإنساني، الذي يميز الإنسان عن غيره من بقية المخلوقات، حيث عرَّف الإبداع بأنه: العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها، ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وتطويره، ويعبر عن تفرده (بلواني، 2008، ص12).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما عرَّفه (الرشدي، 2010) نقلاً عن khatena, 1973) بأنه: نوع من التصرف أو السلوك المغاير، غير المتوقع النافع، والملائم لمقتضى الحال، والاقتصادي في الوقت ذاته (http://psychology.forumegypt.net/t3-topic).

■ **المدخل المبني على أساس أن الإبداع ناتج جديد** (بلواني، 2008، ص12)

يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد، وأصيل في مكان وزمان محددين.

وقد عُرِّف الإبداع بأنه: إنتاج روابط جديدة بين أشياء ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظّمة أو المجتمع، والقدرة على رؤية إمكانات جديدة، وغير عادية.

وعرف الأبداع بأنه: عبارة عن إنتاج مجموعة من الأفكار الجديدة، وغير مألوفة للأفراد والجماعات، ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

■ **المدخل المبني على أساس أن الإبداع عملية عقلية** (بلواني، 2008، ص13):

يحدد هذا المدخل الإبداع في ضوء العملية التي يتم من خلالها، والتي ينتج عنها نتاج ابتكاري، ويحاول أن يصف نوع العملية ومراحلها المختلفة، ويعتبر الإبداع تنظيماً لعدد من القدرات العقلية البسيطة التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة، والأصالة.

كما أنه يعرّف الإبداع بأنه قدرة عقليّة تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة، أو المنظّمة، تتمثل في عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يتميز بأكبر قدر من التحسس للمشكلات،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

والطّلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف، والقدرة على تكوين ترابطات، واكتشاف علاقة جديدة، هذه القدرات الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد وإمكاناتهم.

- **المدخل المبني على أساس أنّ الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة** (بلواني، 2008، ص13):

يُحدِّد هذا المدخل الإبداع في ضوء التفاعل بين الفرد، والعوامل البيئية المحيطة به، والإبداع هو مجموعة العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر لديه من قدرات عقليّة وفكريّة، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، ليُنتِج إنتاجا نافعا له، أو للمنظّمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه.

- **المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع** (بلواني، 2008، ص13):

يعد هذا المدخل من أهم المداخل في تحديد مفهوم الإبداع، لأنه ينظر إليه نظرة تكاملية دون إهمال لأي مدخل، وَعُرِّفَ الإبداع بأنه عملية تشير إلى مجموعة من السِمات والقُدُرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

فالإبداع من وجهة نظر الباحثة هو سلوك إنساني بحد ذاته مرتبط بالعقل، ويعتبر كباقي العمليات العقلية الأخرى كالذكاء والتركيز وغيرها، غير أنه يتميّز بالتجديد والتطوير، كما أنه يتميز بكونه مرتبط بالبيئة المحيطة التي هي العنصر الرئيسي والأساسي والمحفّز للإبداع، فهو ناتج عن علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة، كما يمكن اعتبار العناصر السابقة مرتبطة ببعضها من خلال النظرة التكامليّة لمداخل الإبداع جميعها، فالإبداع مرتبط بالعقل والعقل عنصر خاص بالإنسانية،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ولكل إنسان قدراته العقلية الخاصة به والتي تشمل الإبداع الذي هو مرتبط بالعوامل البيئية المحيطة والمحفّزة للإبداع.

8.1.2 خصائص يرتكز عليها مفهوم الإبداع (بلواني، 2008، ص14-15):

هناك خصائص يرتكز عليها مفهوم الإبداع وهي على النحو الآتي:

1- أنَّ الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحَسُّس للمشكلات، والطلاقة، والأصالة، المرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

2- أنَّ الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.

3- أنَّ جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة مُنتَج، أو خدمة، أو رؤية معينة.

4- أنَّ جُهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، أو المنظّمة، أو المجتمع.

5- أنَّ الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظّمة.

6- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، هي: توجهاته، سلوكه، والعمليات الخاصة بتفكيره.

7- أنَّ الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها. كما يمكن إدارة الابداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

8- وترى الباحثة أنّ الإبداع ليس فقط ظاهرة فردية، وإنما ظاهرة على مستوى المجتمع والمنظّمة والذي هو أساس هذه الدراسة، أي كون الإبداع عملا جماعيا يشترك فيه عدد من الأفراد في الأفكار وآلية تطبيقها على أرض الواقع، ويمكن اعتبار العمل ضمن فريق عمل من أهم ركائز العملية الإبداعية، بالإضافة إلى العناصر والقدرات العقلية الأخرى كالتحسُّس للمشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة في إنجاز الأعمال الموكلة للأفراد في الشركة التي هي من الركائز الرئيسة والمهمة لمفهوم الإبداع.

9.1.2 العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة (بلواني، 2008، ص15):

ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع، وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة، التي تستخدم مرادفات للإبداع، وهي:

1- **الابتكار**: التطبيق العملي الناجح للأفكار المبدعة في المنظّمة.

2- **المؤهبة**: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية، والإبداعية، والفنية، والرياضية، واللغوية، والاجتماعية، والإنسانية، تحتاج إلى الكشف والرعاية، لتبلغ أقصى حد ممكن.

3- **الذكاء**: قدرة عقلية أو مجموعة قدرات، تمكّن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها، والمحاكاة وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والآخرين، ويعبَّر عن المكون الوراثي بالذكاء السيال المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطوَّر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويعتبر الابتكار من وجهة نظر الباحثة أقرب المفاهيم إلى الإبداع، بينما الموهبة والذكاء ما هي إلاّ قدرات عقلية تزيد من مفهوم الإبداع وتعزز قدرات الفرد الإبداعية.

10.1.2 أنواع الإبداع :

يرى (أهل، 2009، ص28) **نقلا عن** (عبد العزيز،2006) بأن الإبداع يشتمل على موضوعات عديدة : فقد يكون في صناعة الطعام أو الملابس أو القنبلة النووية أو في مجال الاتصالات أو طرق المواصلات وغيرها من أنواع الإبداع ، ويمكن تلخيص هذه الأنواع كما يأتي:

1- **الابداع التعبيري:** ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ومثال ذلك الرسوم العفوية للأطفال.

2- **الإبداع المُنتِج:** ويقصد به البراعة في التوصل إلى النواتج من الطراز الأول ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

3- **الإبداع الابتكاري:** يقصد به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يُشكِّل ذلك إسهاما أساسيا في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها مؤسسة معنية بحيث يحصل صاحبه على براءة اختراع كما هو الحال بالنسبة لأديسون.

4- **الإبداع التجديدي:** يقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراع قوانين ومبادئ في مدارس فكرية ثابتة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

5- **الإبداع التخيلي:** يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماما يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما هو في حالة آينشتاين وفرويد وفي شعراء المدرسة الرومانسية والفنية المختلفة.

وترى الباحثة أن الإبداع التخيلي هو الخطوة الأولى وأعلى مستويات الإبداع الجماعي، حيث يتحقق عند ظهور مبدأ أو نظرية مسلّمة أو جديدة والتي تبدأ من أفكار وافتراضات تكون في مخيلة الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية، يسعون من خلالها للتطوير والتجديد في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم بشكل جماعي، بعد أن يقوم كل عنصر من عناصر المنظّمة بالتعبير عن الأفكار التي تجول في خاطره، من أجل الحصول على منتج من الطراز الأول.

11.1.2 خصائص المبدعين (بلواني، 2008، ص19):

من أهم خصائص المبدعين ما يأتي:

1- **الخصائص العقلية:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة.

2- **الخصائص الشخصية والدافعية:** وتكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبُّل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية.

3- **الخصائص المعرفية:** وتتمثل في حب القراءة والاطلاع، والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجرّدة، وتنويع الاهتمامات والهوايات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتعتبر الدافعية من أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر لدى المبدعين، والمحفزة للعملية الإبداعية، ويتوجب تواجد هذه الخاصية لدى جميع الأفراد المتواجدين داخل فرق العمل، بالإضافة إلى وجوب توافر العديد من الخصائص المشتركة لدى جميع أفراد المجموعة – مثل: الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية، والقدرة على التعامل مع الآخرين من أجل تبادل الخبرات؛ والمهارات وذلك لزيادة الإبداع لديهم والوصول إلى الأهداف المرجوة.

2.2 فرق العمل:

1.2.2 ماهية فرق العمل

تعددت تعريفات فرق العمل من قبل الكتّاب والمتخصصين ،مع وجود نقاط مشتركة جمعت بين تلك التعريفات

فريق العمل: حسب ما عرفه (أبو جربوع ، 2014 ، ص9) نقلاً عن (المدهون والعجرمي، 2011) هو جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق عمل مشترك أو هدف مشترك .

كما يمكن تعريفه بأنّه عبارة عن مجموعة يركّز كل أفرادها على هدف واحد يجمعهم، فالجماعة لا تؤدي عملها على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركّز على هدفه الخاص.

(http://www.startimes.com/f.aspx?t=24887792)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما عرفه (أبو جربوع، 2014، ص35) حسب ما أورَد بدراسته بأنه مفهوم ينصبُّ على مجموعة العمل التي تتمتع بدرجة منخفضة من الثبات في التشكيل والتجانس التخصصي والأهداف والمهام ولا يوجد لها موقع على الهيكل التنظيم.

كذلك يعرِّفه (أبو جربوع، 2014، ص36) نقلا عن (West، 2012) بأنه عبارة عَن مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدّون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظّمة، ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم.

وترى الباحثة بأن العمل كفريق يختلف عن العمل بشكل فردي في كونه يتميز بعدد من الخصائص التي يجب أن يتشارك فيها جميع أفراد الجماعة، حيث يعمل فريق العمل بيد واحدة بوجود الثقة والانتماء بينهم، لكن بأفكار وقدرات أكبر وبجهد ووقت أقل، ويكمِّل كل منهم عمل الآخر، يتشاركون في الأفكار والمهارات للتوصل إلى أفضل الحلول وأنسبها وأقلها كلفة.

2. 2.2 عناصر بناء فرق العمل

يشير (أبو جربوع ، 2014، ص41) نقلاً عن (حمدان ،2012) إلى أنه يوجد ثلاث عناصر تؤثر في بناء فريق العمل وتحدد درجة فعاليته وهم:

1- **العنصر الفني:** ويقصد به المهمة المطلوب إنجازها ومدى صعوبتها، هل هي صعبة التحقيق أو سهلة ،والمعلومات المتاحة عنها والأساليب والطرق المختلفة التنفيذ لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2- **العنصر الإنساني:** وهو يتكون من جزأين هما: قائد الفريق الذي هو المسؤول عن الفريق والقادر على تحفيز الأفراد على القيام بمهمة ما لتحقيق أهداف معينة، وأعضاء الفريق من خلال السلوكيات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام، من حيث عددهم وخبراتهم ودرجة الانتماء والولاء (أبو جربوع، 2014، ص41).

3- **العنصر البيئي:** والذي يتكون من جزأين وهما البيئة الاجتماعية ويقصد بها المؤثرات الاجتماعية لمنظّمة فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبير على الفريق من حيث العادات والاتجاهات وسلوكيات الأفراد، والبيئة التنظيمية المتمثلة بالمؤسسة التي يعمل فيها فريق العمل وما تحتوي عليه من سياسات، فلسفة، أهداف، خطط، موارد، نظام الحوافز، تقييم الأداء والتدريب (أبو جربوع، 2014، ص44).

وترى الباحثة أن العنصر الإنساني هو أساس بناء فرق العمل والمتمثل بالعنصر البشري والذي هو عبارة عن الموظفين العاملين في المؤسسة، أما العنصر الفنّي فيتمثل بالأهداف المراد تحقيقها خلال تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، أما البيئي فيتمثل بالمحيط المؤسسي للعمل من أجواء ألفة وتعاون وما تحتوي المؤسسة من سياسات ووسائل وموارد ونظم وغيرها، ولا يمكن تكوين فريق عمل ينقص أحد هذه العناصر.

3.2.2 أدوار فريق العمل (http://www.abahe.co.uk/management-of-successful-work-team-enc/61620-the-role-of-team-work.html)

1- **المخطط:** وهو المخطط الأصلي، الذي تنصب مهمته على توليد أفكار جديدة، وتقديم حلول للمشكلات، وهو يفكر بطريقة مختلفة ومبتكرة ومحايدة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2- **محقق الموارد:** ويتميز بالإبداع، ويحب تناول الأفكار الجديدة، والعمل عليها، وعادة ما تجده شخصا منبسطا وذا شعبية بين أعضاء الفريق.

3- **المنسق:** وهو شخص على قدر كبير من الانضباط والتنظيم، فهو يركز على الأهداف المرجوة، ويقوم بتوحيد الفريق.

4- **المشكل:** وهو من لديه النزعة لتحقيق الإنجاز، فهو يحب التحدي والحصول على أفضل النتائج.

5- **مراقب الأداء:** وهو من يحلل ويوازن ويزن، ويتميز بالهدوء والعزلة، وهو مفكر موضوعي.

6- **عامل الفريق:** وهو من يتميز بالمساعدة والتعاون، ويقوم بدور الدبلوماسي الجيد، لأن كل ما يريده هو مصلحة الفريق.

7- **المنفذ:** ويتصف بمهارات تنظيمية جيدة، ويظهر اللباقة وحسن التعامل، ويحب إنجاز المهمة.

8- **المكمّل:** وهو من يفحص التفاصيل، ويتميز بالنظام الشديد ويقظة الضمير في العمل.

9- **المتخصص:** وهو من يكرِّس مجهوداته للحصول على مهارة متخصصة، وهو يتميز باحترافية شديدة ولديه الإخلاص والدافع.

4.2.2 مقومات الإبداع في فرق العمل :

❖ **التحسس للمشكلات:** وهي قدرة أفراد الجماعة على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدها تحديداً دقيقا، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور، والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية الأسباب، واستيعاب كافة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

النتائج التي تظهر من خلال الفهم العميق للدور المناط أو الموضوع قيد الدراسة (بلواني، 2008، ص20):

❖ **الطلاقة:** وهي قدرة الأفراد على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعاني، والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما، وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما في فترة زمنية محددة (الحيزان، 2002، ص32).

وتقسم الطلاقة إلى (بلواني، 2008، ص20):

1- **الطلاقة الفكرية:** القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة.

2- **الطلاقة اللفظية:** وهي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الألفاظ والجمل ذات المعاني المختلفة.

3- **طلاقة التداعي:** القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

4- **الطلاقة التصورية:** القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

❖ **الأصالة:** يرى (بلواني ، 2008، ص21) نقلاً عن (Plsek ، 1999) بأن الأصالة هي إنتاج أفكار جديدة لم يفكِّر فيها أحد من قبل، تخرج عن المألوف والمتوقع والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظّمة أو المجتمع، ويكون لها مغزى ودلالة ذات قيمة، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة، كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف.

❖ **المرونة:** يرى (بلواني، 2008، ص20) نقلاً عن (هلال، 1997) بأنها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا، لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتميزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، للوصول إلى الجديد.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتصنّف المرونة حسب ما يرى (بلواني، 2008، ص20) نقلاً عن (**الزهراني، 2003**) إلى عدد من الأقسام منها :

- **المرونة التلقائية أو العفوية:** وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر محدد.

- **المرونة التكيفية:** وتعني قدرة الجماعة على تغيير فئة الاستعمال وطريقته، وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة، وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية في التفكير، والبحث عن أساليب جديدة.

وتعد الأصالة كما يرى (بلواني ، 2008،ص22) نقلاً عن (زيتون ، 1987) أعلى درجات الإبداع، وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث :

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة، وإنما إلى جّدة الأفكار ونوعيتها وقيمتها.
- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين، وعدم الخضوع للأفكار الشائعة.

وتعتبر الباحثة هذه القدرات والمقومات مكملة لبعضها، ولا يمكن اكتمال العملية الإبداعية بنقصان أحدها، فالتَّحسُّس للمشكلات هو المقوم الأول والأساسي للإبداع، إلا أنه وحده لا يكفي للقول إن الفريق مبدع، بل عليه أن يسعى لتنفيذ العمل والوصول إلى الهدف المرجو من خلال التركيز على كل من الطلاقة والأصالة في الأفكار والأساليب المنتجة، مع مراعاة توافر المرونة في جميع الأفكار والأعمال

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من خلال سهولة التغيير والتعديل والتطوير خلال تنفيذها في حال مواجهة بعض العقبات والمشكلات أو حدوث أي تطورات جديدة في بيئة العمل خلال إنجاز العمل.

3.2 مجموعة العمل

1.3.2 ماهية مجموعة العمل

هناك العديد من التعريفات لمجموعة العمل منها:

مفهوم مجموعة العمل: هي شخصان فأكثر يعمل كل منهم بأسلوب يؤدي إلى توحيد الجهود لتحقيق الأهداف (http://dr-kalmadani.blogspot.com/2013/10/blog-post_10.html).

كما أنها تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح ما بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة (السديري، 2010، ص12).

وعرفها أيضا (أبو جربوع ، 2014، ص38) نقلاً عن (عبد الجواد ، 2000) : أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسَّس على اتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي، ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها. ويرى آخرون أن جماعة العمل تنصبُّ على مجموعة العمل التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات في التشكيل والتجانس والتخصص والأهداف والمهام، ولها موقع ثابت على الهيكل التنظيمي للمنظّمة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وترى الباحثة أن تعريف كلٍّ من فريق العمل ومجموعة العمل متقاربان من حيث الأساس، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون في ذات المؤسسة وتجمعهم عدد من الصفات والخصائص المشتركة، وموكل إليهم عمل يتوجب عليهم التعاون من أجل إتمامه والوصول إلى الهدف المطلوب، إلا أنَّه وبالرغم من التشابه بين التعريفين في الجوهر، فإن مجموعة العمل تتمتع بدرجة أعلى في الثبات والتجانس والتخصص والأهداف والمهام من فريق العمل، بالإضافة إلى كون مجموعة العمل تتمتع بالثبات على الهيكل التنظيمي، أما فريق العمل فهو مؤقت بهدف إتمام الأعمال الموكلة إليه في الوقت الراهن فقط.

جدول يبين الفرق بين فريق العمل ومجموعة العمل :

	مجموعة العمل	فريق العمل
القائد	يسيطر على المجموعة ويتحكم بها ينظم الاجتماعات واللقاءات يقوم بالإشراف	العامل الميسر لعمل الفريق الإجتماعات مليئة بالتفاعل والمناقشات الحرة الفريق يُخطِّط لشكل العمل
التركيز	التركيز على أداء الفرد	التركيز على أداء الفريق
التنافس	تنافس بين الأعضاء بعضهم ضد بعض	أعضاء الفريق يعملون كوحدة واحدة
الاتصال	من القائد الى المجموعة	من القائد الى الفريق وبالعكس
القرارات	تُتَّخذ بناءً على رأي القائد	تؤخذ بناءً على رأي الفريق ككل

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأهداف	تُحَدّد من قبل المنظمة	تُحدَّد من قبل أعضاء الفريق أو المنظمة
المساءلة	الفردية	فردية وجماعية

http://tceg.caoa.gov.eg/App_Files/Content/Manager

2.3.2 العمل الجماعي (Collaboration)

هناك العديد من التعريفات للعمل الجماعي، منها

العمل الجماعي هو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك (أبو نيان، 2006، ص7).

تعريف آخر للعمل الجماعي: مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وأن تشكيل فريق للعمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الأهداف للمنظّمة (أسحق، 2012، ص102).

3.3.2 خصائص العمل الجماعي:

وحسب ما ورد في دراسة (أبو جربوع ، 2014 ، ص51) كما ذكر عن انه يوجد مجموعة من الخصائص للعمل الجماعي وهي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أولا: الخصائص العامة للعمل الجماعي:

1- هُوية مستقلة لكل فرد مع درجة تماسك جماعي عالية جدا.

2- أهداف مشتركة.

3- تفاعل جماعي بين أعضاء الجماعة.

4- كل عضو لديه مواهب متميزة يسخرها لخدمة أهداف الجماعة.

ثانيا: خصائص العمل الجماعي الفعّال:

1- الالتزام تجاه أهداف الجماعة.

2- الاتجاه تجاه روح الجماعة.

3- وضوح العلاقة بين أدوار الأعضاء وأهداف الجماعة.

4- الاعتراف بخبرات وقدرات كل عضو.

5- التفاعل الكامل بين الأعضاء.

6- الأداء الجماعي كمحصّلة للتفاعل الكامل.

7- تحمل المسؤولية.

وترى الباحثة أن العمل الجماعي الفعّال هو الأقرب لموضوع الدراسة وهو الإبداع في العمل الجماعي، حيث إنَّ العمل المبدع هو العمل الأكثر فعالية وإنتاجا وتحقيقا للأهداف، بالإضافة إلى كونه مسؤولاً عن تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة الصناعية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وهناك بعض الخصائص الأخرى المحددة لمفهوم العمل الجماعي وهي: (أبو جربوع، 2014، ص ص8-10)

1. **الرغبة في العمل الجماعي:** إنَّ من الصَّعب إجبار الناس على العمل الجماعي حتّى ولو صدرت بذلك تعليمات صريحة، فكثير من العاملين في أي ميدان يقاومون العمل الجماعي إذا أخذ صيغة الإجبارية، وإن ساهموا في العمل الجماعي فربما تتّسم مساهمتهم بالسَّطحية، ولا يعني هذا أنّ على اللوائح المنظمة للعمل أن تغفل جانب العمل الجماعي بل يجب أن تسهّل الطريق إليه، إذ يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه وإحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.
2. **تقاسم العمل:** ويقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف أو فرد له دور في التفاعل بين الأطراف المشتركة وأن تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية، فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر إلى أحد الأطراف أو الأشخاص على أنَّ لديه صلاحية أكبر في صنع القرار ومعلومات أو معرفة تفوق ما عند غيره من أعضاء فريق العمل الجماعي.
3. **الهدف المشترك:** يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع أعضاء فريق العمل ولا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف.
4. **تقاسم مسؤولية المشاركة وصنع القرار:** وهنا يتحمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار، ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل.
5. **الثقة المتبادلة بين الطرفين:** الثقة المتبادلة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لابد من بنائها تدريجيا، فمع التجربة أثناء العمل يبدأ العاملون في تعرف بعضهم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

على بعض، وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم إلى أن تصل إلى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.

6. **الشعور بالانتماء:** وهنا تشعر الجماعة وكأنها فرد واحد فتتحمل نتائج ومترتبات العمل بشكل جماعي، وكل فردٍ من الجماعة يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها وأن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل ويقلل من سلبياته.

4.3.2 معوقات ومشاكل العمل الجماعي

يرى (Dettmer، 2005) حسب ما ذكر (أبو نيان، 2006، ص16) بأنَّ العمل الجماعي يعتمد على التفاعل بين المهنيين من تخصصات مختلفة، لذا فهو عرضة للكثير من المشاكل التي قد تحول دون العمل الناجح الذي يحقق الأهداف المرجوّة مما جعل من الضروري إيجاد آلية واضحة ودقيقة تضمن سير العمل بفاعلية، ويمكن تلخيص هذه المشاكل على النحو التالي:

http://hassanheha.forumn.org/t92-topic

1- تشجيع ثقافة العمل الفردي والتنافس بدلا من العمل الجماعي والتكاتف :

مما يؤدي إلى تضخم المنافسة بين أعضاء المجموعة، ويعمل كل فرد بداخلها لتحقيق مصلحته لا لتحقيق مصلحة المجموعة، بل قد يعكر أحد افراد المجموعة العمل على الآخرين ليخسروا جميعا ويفوز هو، وتجد في مثل هذه المجموعات من يتمنى الخسارة وعدم التوفيق لبقية أعضاء الفريق لأنه يشعر بالغيرة منهم، ناهيك عن التحاسد والتباغض الذي ينشأ في مثل هذه الأجواء ويعطل العمل أيما تعطيل.

2- التركيز على إنجاز المهام فقط دون الاهتمام بالمشاعر والعلاقات الإنسانية:

وهذا لا يعني أن على المنظمة إهمال الأهداف، فما قامت المنظمة أصلا إلا لتحقيق الأهداف، ولكن

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

عليها في الوقت ذاته أن لا تشعر العاملين بأنهم مجرد ماكينات تستهلك لإنجاز الأهداف، و إذا لم تعمل بشكل جيد فسيتم إحراقها وتدميرها ولكن عليها أن تشعرهم بالاهتمام بهم وبالحرص على مصالحهم وحل مشاكلهم وتطويرهم.

3- عدم توفر قائد للمجموعة يمتلك المعرفة والمهارة التي تساعده على بناء فريق عمل فعال :

وهذه نقطة خطيرة جدا، فأحيانا يصاب الفريق بالإحباط وتنخفض روحه المعنوية بشدة حينما لا يرون في قائد المجموعة الأسوة والقدوة لهم، ولا يرون فيه من المهارات والمعرفة التي تؤهله لقيادة المجموعة.

4- عدم توظيف الطاقات بشكل جيد :

حيث لا تعمل الإدارة على استغلال طاقة كل شخص وصرفها في المكان المناسب، ولا تحدد مهام وأدوار كل شخص بدقة، مما يجعل بعض الأشخاص يشعرون بالفراغ فتكثر المشاغبات والمضايقات بين أعضاء المجموعة، كما يقول المثل: (العسكر الذي تسوده البطالة يجيد المشاغبات).

5- التساهل في اختيار أعضاء المجموعة :

قد تتساهل الإدارة في اختيار أعضاء المجموعة فتدخل أفرادا ليسوا أهلا للدخول ، مما يسبب الكثير من المشاكل داخل المجموعة، فمن المشاكل التي قد تقع، أن يكون الأشخاص المختارين غير مناسبين للمهمة الموكولة بهم، سواء كانوا من أصحاب الانحرافات السلوكية والخلقية، أو ينقصهم الانضباط والالتزام بالأهداف، أو ليست عندهم الكفاءة المطلوبة لإنجازها؛ مما يصيبهم بالإحباط والشعور باليأس ويفشل الفريق فشلا ذريعا، وقد ينقلب الفريق إلى فريق من الفلاسفة الذين لا هم لهم سوى الكلام السفسطائي الهوائي الذي لا صلة له بالواقع .

فاختيار أشخاص غير مناسبين سواء كان ذلك من جهة الكفاءة أو من جهة الأخلاق أو يضعف طاقة الفريق و يقلل من إنتاجيته وفي أحيان كثيرة يؤدي إلى فشله .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6- عدم تلقي أعضاء المجموعة القدر الكافي من التدريب والتطوير:

فلا شك أن أعضاء المجموعة يحتاجون إلى تدريبهم وتطوير أدائهم ليتمكنوا من القيام المطلوبة منهم على أكمل وجه، فإغفال جانب تدريب المجموعة يجعل أي عضو في الفريق يجد نفسه مطالبا بتحقيق أهداف معينة لا يستطيع تحقيقها ولا يعرف كيفية الوصول إليها مما يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية وإصابته بالإحباط .

7- زيادة حجم المجموعة:

فهناك فرق تكثر فيها الأعداد مما يؤدي إلى وجود بطالة وحدوث الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين، مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس على الجميع، وبالتالي سيشعر بعض أفراد الفريق بالفراغ، ونتيجة لذلك فكما ذكرنا من قبل سيتفرغون للمشاغبات والنزاعات وإحداث المشاكل داخل الفريق، لعدم وجود شيء تصرف طاقاتهم فيه غير ذلك

8- ضعف العلاقات بين الأعضاء :

وقد ينتج ضعف العلاقات من ضعف الاتصالات وقلة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، فلا يصيرون في الحقيقة على قلب رجل واحد ولا يشعرون أنهم مجتمعون على هدف واحد ولا تسري في نفوسهم روح الجماعية والانتماء لفريق العمل، وهناك سبب آخر لضعف العلاقات بين أعضاء الفريق ألا وهو تلك الفتن الناتجة عن الغيبة والنجوى وسوء الظن والتنافس على القيادة مما يؤدي إلى تفكك الفريق وتحول بيئة العمل من مكان لحفز الهمم للإنجاز وتحقيق الأهداف إلى مكان للفتن والمؤامرات والنزاعات والصراعات الشخصية الكامنة تحت سطح إظهار الحرص على مصلحة العمل وإصلاح ما شابه من فساد .

9- الفروق الفردية الكبيرة الواضحة بين أعضاء المجموعة :

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كمن يصنع فريقا من مجموعة من الأشخاص غير متجانسة تماما في التعليم أو الثقافة أو المهارة أو الشخصية أو الميول أو السن ويريد أن يصنع منهم فريقا متماسكا .

ومثل هذه الفروقات الكبيرة ستصيب كلا من العناصر القوية والضعيفة بالإحباط، فبالنسبة للعنصر القوي سيشعر أن وجود ضعفاء في المجموعة يهدر جزءا كبيرا من طاقته النفسية والعقلية، وأما بالنسبة للعنصر الضعيف فلا شك أنه سيصيبه إحباط كبير جدا عندما يجد نفسه محاطا بتلك الشخصيات القوية وهو لا يستطيع أن يتواكب معهم ولا أن يسير بسرعتهم.وهذا لا يعني أن على المنظمة أن تصنع فريقا متساويا أعضاؤه في القوة أو الضعف، كلا بل من الطبيعي أن يكون هناك فروقات بين البشر، لكن يجب أن لا تكون هناك فروقات كبيرة لئلا يحدث هذا الخلل الذي تحدثنا عنه، وإلا فإذا كانت الفروقات صغيرة فهذا يعد مفيدا جدا لأن القوي سيعمل على لتقوية الأقل قوة منه والأقل قوة سيعطي الحافز للقوي ليحافظ على تقدمه وتميزه.

ومن الأخطاء التي قد تقع أيضا تبعا لهذه الجزئية، هو ما تقوم به الإدارة في بعض الأحيان باختيار شخصين أو أكثر مما هو مشهور عنهما كثرة التنازع والشقاق فيما بينهما فتضعهما في فريق واحد، مما يجعل الفريق مسرحا لهذه الصراعات بين هذين العضوين، وبالتالي يفقد الفريق روح التآلف والتعاضد، ولذا فعلى الإدارة أن تكون يقظة في اختيار أعضاء الفريق الواحد بحيث يغلب على ظنها من البداية سهولة تحقق التآلف والتكاتف بين أعضاء الفريق .

10- الفتن والمؤامرات الخارجية :

قد يتعرض الفريق لبعض المؤامرات الخارجية التي تعمل على التحريش بين أفراده والتفريق بينهم، وما لم تكن العلاقات قوية بين أعضاء الفريق، ويتمتع أفراد الفريق بأخلاق كريمة، قد يكون لهذه المؤامرات أثرا وتؤدي إلى حدوث انشقاقات داخل الفريق، وهنا يظهر المعدن الحقيقي لكل عضو من أعضاء

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفريق، فمن تمسك بفريقه وأحسن الظن بزملائه وعمل على الحفاظ على وحدة الفريق وتماسكه كان ذلك دليلا على طيب معدنه ونقاء أصله، ومن استجاب لهذه المؤامرات وأساء الظن واتهم وظلم، كان ذلك دليلا على ضعف معدنه وخبث أصله.

ومن أهم المعوقات التي تواجه العمل الجماعي أيضا تحدّي كلٍّ من ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومهارات العاملين والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة. ففي المؤسَّسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح مجموعات العمل المختلفة، ويلعب القائد أو المدير دوراً مهماً في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسَّسة والفرد، وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي ذات اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين (السديري، 2010، ص32)

5.3.2 المحدِّدات الأساسية للعمل الجماعي :

تحدّث (أبو جربوع ، 2014،ص37) عن مجموعة من المحدِّدات الأساسية للعمل الجماعي منها :

1. العمل معا لتحقيق الهدف العام.
2. متابعة إنجاز أعضاء الجماعة كوحدة واحدة.
3. مساعدة الآخرين عند الحاجة.
4. تنسيق مهام أعضاء الجماعة بحيث لا تتعارض بعضها مع بعض.
5. التواصل بين أعضاء الجماعة لمعرفة الدروس المستفادة من النجاح والفشل.
6. عدم وجود منافسة بين أعضاء الجماعة نحو تحقيق الهدف العام.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وترى الباحثة أن محدِّدات أخرى للعمل الجماعي تتلخص بوجود الرغبة لدى جميع الأفراد بتحقيق الهدف وبالأسلوب ذاته، ووجود تعاون مستمر بين أفراد الجماعة لضمان استمرارية العمل وإيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجههم بشكل جماعي.

4.2 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

1.4.2 ماهية الميزة التنافسية

1. **التنافسية:** هي قدرة الشركات على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية (هيبة الله، 2012، ص4).

2. **القدرات التنافسية:** القدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات للمنظّمة والتي تمكنّها من التنافس بشكل أفضل، وتحقّق لها مكانةً وموقعاً تنافسياً ملائماً، ويمكن للمنظّمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية ،وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أنه يبقى المصدر الأساسي لها هو الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستثمار الأمثل لها (أحمد،2015، https://hrdiscussion.com/hr106106.html). والمنظمة التي لا تنجح في اشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لا تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها (عمرو، 2016، ص3).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الميزة التنافسية: هي ما يعكس مظهر المنظّمة في السوق، وهي تمثِّل تميُّز وتفرُّد المنظّمة عن باقي منافسيها في إحدى مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة (قلش، 2007)

فهي تمثل تكّيف الشركة مع المحيط شديد التنافسية بحيث تسعى الشركة إلى تثمين مختلف مواردها من أجل أن تكون متميّزة وتحقق التفوق التنافسي على المنظمات المنافسة (عمرو، 2016، ص3).

وهي قدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها إذ تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظّمات الأخرى العاملة في النّشاط نفسه (أبو دية ، 2011، ص29)

مفهوم الميزة التنافسية: يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كلٍّ من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال (الوليد، 2009، ص24). وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظّمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدِّد لنجاح منظّمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصّناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة

ويعرف (قنديل، 2008، ص61) نقلا عن (Dunk، 2004) **الميزة التنافسية بأنها:** مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق، وتشمل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة بالمنافسين، سرعة في التسليم، مرونة في التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل

وعرّفها كل من (أحمد والمعاضيدي، 2005) حسب ما ذكر (قنديل، 2008، ص61): بأنها المجالات التي يمكن للمنظّمة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثِّل نقطة قوة تتسم بها المنظّمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظّمة مقارنة بمنافسيها في السوق .

كما عرّفها (الحواجرة، 2013، ص772) **نقلاً عن (البكري ،2008) بأنها:** قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدرَكة من قبلهم وتحقيق رضاهم.

في حين هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في ذات النشاط (أبو بكر، 2006، ص13).

كما أن الميزة التنافسية تنبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظّمة أو المنتَج أن يقدمه لزبائنه بأسعار أقل من المنافسين، أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم، بحيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها (داسي، 2012، ص168)، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة المنظمة وأنشطتها وعملياتها، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة الحصة السوقية، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (أبو شامة، 2015، ص4).

** **وترى الباحثة أن المفهوم العام للميزة التنافسية هو:** توافر القدرات المادية والبشرية والفكرية الكافية للمنشآت الصناعية من أجل الحصول على رضا المستهلِكين على جودة منتجاتهم وسعرها

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومدى توافرها في الأسواق، بالإضافة إلى مدى المنفعة التي يؤديها المنتج من أجل إشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع.

2.4.2 أهداف الميزة التنافسية (الزعانين، 2010، ص9):

هناك نوعان من الأهداف التي تسعى الاستراتيجيات التنافسية إلى تحقيقها وهي:

- تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج واحتلال مكان الصّدارة والقيادة أو الرّيادة في خفض التكاليف.
- تحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في تحسين جودة المنتجات وتميزها والسّعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع والتجديد لديها.

وتسعى المنشآت الصناعية دوما إلى تخفيض تكاليف إنتاجها من أجل زيادة أرباحها، مع الحرص على تحسين جودة المنتجات وتميزها عن ما يشابهها في الأسواق، وذلك من أجل جذب أكبر عدد من المستهلكين.

3.4.2 خصائص الميزة التنافسية (الزعانين، 2010، ص15):

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين (الزعانين، 2010، ص15).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية حسب ما يرى (الرومي، 2016) بما يلي:

1. أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
2. أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظّمة على المنظّمات المنافسة.
3. أنها تنبع من داخل المنظّمة وتحقق قيمة لها.
4. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أوفي قيمة ما تقدمه للمشترين، أو كليهما.
5. أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير على المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها.
6. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وترى الباحثة أن للميزة التنافسية دور هام في التأثير على المستهلكين وإقناعهم بأن المنتجات المتوافرة والمقدّمة من قبل منشأة ما هي الأفضل، وذلك من أجل العمل على جذبهم للوصول إلى هدف أي منشأة صناعية، وهو زيادة الأرباح لها.

4.4.2 الأنواع الرئيسة للمزايا التنافسية (قنديل، 2008، ص63):

تباينت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسة للمزايا التنافسية، ولكن يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسين هما:

- التكلفة الأقل أو قيادة التكلفة الشاملة: وتعني قدرة المنظّمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظّمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكثر، أو بعبارة أخرى هي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قدرة المنظّمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السِّعر للمنظّمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدّم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكلفوية.

- **التميز:** ويعني قدرة المنظّمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع وغيرها، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي:

1. **النوعية:** وتعني قدرة المنظّمة على إنتاج منتج ذا مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
2. التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون تأخير.
3. **المرونة:** وهي التكيف مع التقلّبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها والقدرة على الإستجابة لها.
4. **الإبتكارية:** ويرى (الطراونة ، 2001) بأن الابتكارية تعني قدرة المنظّمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كلّ ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات، ولأسس الميزة التنافسية، وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استثمار قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.

وترى الباحثة ضرورة العمل على كلا النوعين المذكورين أعلاه، فتواجد كلاهما في المنتج المقدّم من قِبَل المنشأة الصِّناعية يضمن أكثر ربح ممكن، وذلك لما للنَّوعين من دور كبير في جذب الزبائن والمستهلكين، حيث إنَّ الزبون يسعى للحصول على السّعر الأفضل بين المنتجات المتشابهة عند رغبته

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

بشراء منتج معين، بالإضافة إلى أنَّ الزبون يسعى دوما للحصول على المنتج ذي الجودة الأفضل وربما يكون بسعر أعلى، وفي حال عملت المنشأة على تحقيق رغبة المستهلكين الزبائن من خلال توفير الجودة المطلوبة بسعر مناسب وأقل من أسعار المنتجات المنافسة في السوق، بذلك تصبح المنشأة تمتلك ميزة تنافسية تحقق لها أهدافها ورغبتها بأكبر ربح ممكن.

5.2 القطاع الصناعي (القاضي، 2016، ص39):

يعتبر التَّصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث، والذي يعتبر المسؤول عن النقلة النوعية في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظراً لطبيعة العلاقة الجدليّة المتفاعلة بين النَّشاط الإنتاجي الصِّناعي والتنمية الحضارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، حيث لا يوجد اختلاف على أهمية وأولوية الاعتماد على التَّصنيع في عملية التنمية الحضارية الشاملة، بل يكمن الاختلاف في نوعية الصِّناعات التّي يتعيّن البدء بها، وبذلك يعتبر القطاع الصّناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة حيث يلعب دورا رئيسا مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي الإجمالي واستيعاب العمالة من جهة، وتوفير المنتج المحلي بدلاً من الإعتماد على السِّلع المستوردة من جهة أخرى لما لذلك من أهمية اقتصادية وإجتماعية على الدولة.

1.5.2 مفهوم القطاع الصناعي:

يمكن تعريف القطاع الصناعي: بأنه القطاع الذي يعمل على إدخال أو تعديل المواد قبل إعادة بيعها بهدف زيادة قيمتها الشِّرائية أو لغرض زيادة الطَّلب عليها (القاضي، 2016، ص39).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

كما يمكن تعريفه بأنَّه نظام أو وحدة رئيسة كبيرة في الاقتصاد المكوَّن من عدد متزايد باطراد من الفروع والمشاريع الصِّناعية التي تستخرج المواد الخام من الطَّبيعة وتحويلها إلى سلع مادية وطاقة للاستهلاك الإنتاجي والشخصي، أو خدمات ذات طبيعة صناعية تهدف إلى المحافظة على قيمة استعادتها . (مركز الدراسات والأبحاث، 2014).

ويعتبر القطاع الصِّناعي من أهم القطاعات الإنتاجية في اقتصاد أي بلد، وذلك لما له من دور هام في إرساء الأساس المادي للتَّقدم، ولما له من قدرة على إحداث التغير المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (هنية، 2005، ص45).

2.5.2 أهمية القطاع الصناعي

ترى الباحثة أن للقطاع الصناعي أهمية كبرى وذلك لعدد من الأسباب منها.

1. أن القطاع الصناعي مصدر دخل لعدد كبير من العائلات الفلسطينية.
2. أن القطاع الصِّناعي يعتبر مصدر دخل للدولة من خلال تصدير المنتجات إلى خارج البلاد.
3. الدور الذي يلعبه القطاع الصِّناعي في تقدم البلد وتطوره.
4. توفير المنتجات الوطنية بدلا من المنتجات المستوردة للأفراد.

3.5.2 الإشكاليات والمعوِّقات التي تواجه الصناعة في فلسطين

واجه القطاع الصِّناعي في فلسطين ظروفا صعبة، وتدهوراً استمر لفترة طويلة بسبب الكثير من المشاكل والمعوِّقات التي حالت دون تطويره ونموه، وتتمثل المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في فلسطين بما يلي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

- **مشاكل خارجية:** تتمثل في
- سيطرة قوات الاحتلال الاسرائيلي على الأرض والمياه والمعابر واستخدام الأساليب القمعية التي من شأنها منع أي تطوير للقطاع الصناعي.

1. فرض الاحتلال الاسرائيلي ضرائب باهظة على المنتجات الفلسطينية مثل ضريبة الانتاج والدخل والقيمة المضافة والرسوم الجمركية وغيرها.
2. إغراق الأسواق المحلية الفلسطينية بالمنتجات الإسرائيلية والمستوردة، وصعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية إلى الخارج.

:(http://www.embassyofpalestine.az/?page=99&newsId=338&lang=arb)

3. ارتفاع تكاليف المعاملات الخاصة بالاستيراد والتصدير من والى المناطق الفلسطينية، اذ تشير البيانات المتوفرة أن حوالي 43% من المؤسسات التي توظف ما بين 5–19 عاملا وان 47% من المؤسسات التي توظف ما بين 20–50 عاملا تعتبر ذلك مشكلة مهمة، حيث تفرض السلطات الإسرائيلية قيود مشددة على الاستيراد والتصدير.
4. تدني خدمات البنية التحتية وارتفاع تكلفتها ، حيث أنه وعلى الرغم من حجم الضرائب الباهظة التي تحصلها السلطات الإسرائيلية في الأراضي المحتلة، فانها لم توفر خدمات البنية التحتية بصورة تخدم المجتمع الفلسطيني واقتصاده وبخاصة خدمات المياه والكهرباء والاتصالات وارتفاع تكلفتها .
5. المشكلات المتعلقة بالسياسة الصناعية حيث أدى غياب السياسة العامة المشجعة للصناعة بشكل عام، وضعف البيئة الاستثمارية العامة في المناطق الفلسطينية، وانتشار روح التردد بين المستثمرين. بالإضافة الى عدم وجود سياسة عامة واضحة المعالم تعمل على تنظيم عملية الاستيراد والتصدير وضعف الرقابة العامة كل ذلك أدى الى خلل في هيكل القطاع الصناعي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

http://www.palestineeconomy.ps/files/server/20142511163857-2.pd

- **مشاكل داخلية:** وتتمثل المشاكل الداخلية في :

1. **المشاكل المتعلقة بالمواد الخام:** والتي تفتقر البيئة الفلسطينية لها، الأمر الذي جعل أصحاب المنشآت الصناعية يستوردونها من الخارج بأسعار عالية، عدا عن الرسوم الجمركية المطلوبة في حال تم السّماح لهم باستيرادها.
2. **مشاكل متعلقة بالمعدّات والآلات:** حيث إنّ الآلات والمعدّات المستخدمة إما أن تكون قديمة أو متخلفة تكنولوجيا؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة احتمالية تعطلها وحاجتها إلى تكاليف صيانة باستمرار، بالإضافة إلى صعوبة استيراد الات من الخارج بسبب الرسوم الجمركية الكبيرة التي وضعها الاحتلال.
3. مشاكل تتعلق بنقص التمويل: لغياب جهاز مصرفي قادر على تمويل المصانع أو إنشاء مصانع جديدة، حيث يعتمد التمويل بنسبة كبيرة على الذات، الأمر الذي أدى إلى قلة حجم الاستثمارات الصناعية أو صغر حجمها.
4. مشاكل تتعلق بالتسويق: والتي هي من أبرز المشاكل الناتجة بسبب الاحتلال، ومنعه لتصدير المنتجات الفلسطينية إلى الخارج، بالإضافة إلى صغر حجم السوق المحلي مقارنة مع المنتجات المحلية وعدد المنشآت الصناعية، بالإضافة إلى تواجد المنتجات الإسرائيلية والمستوردة في الأسواق المحلية بكميات كبيرة والتي تعتبر منافسة للمنتجات المحلية.
5. مشاكل تتعلق بالخبرة الفنية وغياب التنظيم والتخطيط الصناعي: وذلك بسبب نقص المعاهد الفنية المتخصصة، بالإضافة إلى غياب التنسيق والتنظيم بين المنشآت الصناعية.

http://pbf.org.ps/business/files/editor/lf9GXY0SOURu

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6. الترخيص : حيث ان العديد من الصناعات والمنشات الصناعية تقع ضمن التجمعات السكانية الامر الذي يجعل من الصعوبة توفر الشروط فيها للحصول على التراخيص

7. تدني المستوى الفني والمهني للعاملين في القطاع الصناعي بشكل عام، ما ينعكس سلبا على جودة الإنتاج والإنتاجية، حيث أشارت بيانات مسح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى 69,6% من المؤسسات التي تشغل ما بين 5–19 عاملا و 80,8% من المؤسسات التي تشغل 20–50 عاملا تعتبر قضية تدني المهارة والخبرة لدى العاملين مشكلة مهمة أو مهمة جدا.

http://www.palestineeconomy.ps/files/server/20142511163857-2.pdf

4.5.2 واقع القطاع الصِّناعي في مدينة الخليل

تعتبر الخليل من المدن التي تميَّزت بالصِّناعات اليدوية منذ القدم، حيث اشتهرت بعض عائلات المدينة وأسواقها بهذه الحرف فسميت بأسمائها كحارة القزازين وسوق اللبن وسوق إسكافية وسوق الحدادين وغيرهم، ومن هذه الصناعات (الفخار والخزف ودباغة الجلود والصابون والتحف والفرو والمطرزات) والصناعات الغذائية (كالزبيب والدبس والملبن) وتطورت هذه الصناعات بالتَّطور التكنولوجي حتى أضحت صناعات الخليل هدفا محوريا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة على وجه الخصوص وفي فلسطين بشكل عام، وبلغ عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل حوالي (3,200) منشأة صناعية وحرفية، وتعمل هذه المنشآت على تشغيل (28,000) من الأيدي العاملة، ويعتبر عدد المنشآت في مدينة الخليل بالمقارنة مع عددها في الضفة الغربية كبير نسبيا حيث يوجد 25% من مجموع هذه المنشآت في المدينة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

http://www.hebroncci.org/ar/index.php?option=com_content&view=article&id1649&Itemid=194

وتمثل الصناعة في مدينة الخليل عدة قطاعات رئيسية هي:

الصناعات المعدنية، الصناعات الإنشائية، الصناعات البلاستيكية، الصناعات الخشبية، الصناعات الغذائية، الصناعات الكيميائية، الصناعات الجلدية، الصناعات التقليدية والتراثية، الصناعات النسيجية، صناعة الورق والكرتون، صناعة الحجر والرخام، صناعة المعادن الثمينة وصياغتها، وصناعة الزجاج والديكور، (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل ، 2012) وتتميز صناعات محافظة الخليل بالجودة على مستوى الوطن، وتغطي الأسواق المحلية وتتميز في بعضها على المنتجات المستوردة، كما وتشكل صادرات محافظة الخليل ما نسبته 27% من اجمالي صادرات فلسطين حيث بلغت في عام 2010م، حوالي 155,364,000 دولار امريكي حسب جهاز الاحصاء المركزي.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit .

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة وذات العلاقة بالدراسة الحالية، وهي على النحو الآتي:

أولاً : الدراسات العربية

دراسة أبو جربوع (2014): بعنوان واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني- المحافظات الجنوبية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني والبالغ عددهم 237 موظفا وموظفة، وقد تم أخذ عينة طبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من 52 فقرة موزّعة على خمسة محاور رئيسة بغرض جمع البيانات من هذه العينة، وقد تم توزيع الاستبانة على موظفيّ الفئة الثانية والثالثة والبالغ عددهم 148 موظفا وموظفة، وتم استرداد 145 استبانة بنسبة استرداد 97.9% وتم تحليل البيانات المحصّلة باستخدام البرنامج الإحصائي، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود دور لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد، وجود دور للعنصر الفني لفرق العمل ولدور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد، لا يوجد دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تنمية الإبداع الإداري، ولا تتم عملية ترقية أعضاء فرق العمل على أساس الكفاءة بالشكل المطلوب، ولا تكافئ الإدارة العليا أعضاء فرق العمل ذوي التفكير المتميز والمبدع في حل المشكلات بالشكل المطلوب، ولا تشجع الإدارة العليا أعضاء فرق العمل الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم بالشكل المطلوب. وبناءً على تلك النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات حيث كان الأهم منها : التأكيد على أهمية ودور فرق العمل في تطوير الإبداع الإداري، أهمية التركيز على تدريب أعضاء فرق العمل لإعداد كوادر بشرية مبدعة، وضع أسس ومعايير مهنية (الكفاءة والإبداع) لعملية ترقية أعضاء الفريق داخلياً والعمل على تبسيط الأنظمة والإجراءات والابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرصة للموظفين للتغيير .

دراسة صوالحة (2014): <u>بعنوان مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات:</u>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف إلى تأثير المتغيرات المستقلة على مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الإتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والذين بلغ عددهم 12575 وفق احصائيات التربية والتعليم العالي في عام 2014، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسين يتفرع كل منهما إلى عدد من المجالات.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية أتى بمستوى متوسط، وخلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على مأسسة الإبداع كسلوك ومنهج في مدارس التربية والتعليم من خلال القائمين على برامج التدريب، لاحتضان عملية الإبداع والعمل على تنميته لدى المديرين والمعلمين والطلبة.

دراسة حواجرة (2013): <u>بعنوان ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن:</u>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات سلسة التزويد في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن، وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة، وتكون الاستبيان من 45 فقرة لجمع المعلومات الأساسية من عينة الدراسة، وتم توزيعها على 121 مديرا من مدراء شركات الباطون الجاهز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم عدداً من الأساليب الإحصائية منها الانحدار المتعدد وتحليل المسار واختبارات الإحصاء الوصفي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود تأثير لممارسات سلسلة التزويد في الميزة التنافسية وأداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز الأردنية، بالإضافة إلى وجود تأثير للميزة التنافسية في أداء الأعمال، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تعزيز العلاقات بين المزودين من خلال إشراكهم في الخطط الاستراتيجية وتكثيف المعلومات المتبادلة، وإيجاد طرق جديدة في تعزيز ممارسات سلسلة التزويد من أجل تحقيق ميزة تنافسية وأداء أعلى في الأعمال.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة اسحاق (2012): **بعنوان دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظّمات الصناعية:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظّمات الصناعية حيث تسعى هذه المنظّمات وتجتهد من أجل تحقيق التفوق في البيئات التنافسية، كما يعتبر الإبداع أحد أهم مقوّمات البقاء والنجاح، ولتحقيق الإبداع يتطلب الأمر توفر أرض خصبة له، اعتبرت هذه الدراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظّمات عينة البحث، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. تم توزيع 55 استبانة كأداة بحث واسترجاع 51 بما يعادل 93%، ومن خلال منهجية البحث العلمي سعى الباحث إلى إثبات صحة فرضية الدراسة، كذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة للبحث التي تنص على وجود علاقة ارتباطية وأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وعملية الإبداع، ومن خلال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياته، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها تحقق وجود تأثير معنوي لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع الإداري في المنظّمة المبحوثة، إذ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود هذا التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتقدم الدراسة مجموعة من المقترحات لعل أهمها دعم المنظّمات في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع، وذلك من خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الجماعي لدى العاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة جبر (2010): بعنوان الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بمديري ومديرات المدارس الابتدائية والاعدادية في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 208 مدير ومديرة موزعين على ست مناطق تعليمية واعتمدت الدراسة على عينة المسح الشامل وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصّلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها توافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة بدرجة عالية، يمتلك برنامج التعليم بوكالة الغوث الدولية مقوّمات الإبداع الإداري التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس. وبناءً على النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث يتضمن مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية، وربط نظام التقييم بعملية التدريب لخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم كذلك تطوير استراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين والموهوبين في مجال الإدارة .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة الجعبري (2008): بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربي من وجهة نظر المديرين

_هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة المديرين أو من ينوب عنهم.

أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية من العام 2007 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة بحث رئيسة حيث تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 115 مدير منظمة أهلية أو من ينوب عنه من أصل 417 منظمة أهلية مجموع مجتمع الدراسة حيث استرجع الباحث 91 استبانة بنسبة 19.31% من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الابداع المؤسسي وأهميته وأن مدراء المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي الأكثر إدراكا لمفهوم الإبداع المؤسسي، كذلك يمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية الأهمية الأكبر في تعزيز توجيه العاملين نحو الإبداع المؤسسي

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها إجراء دراسات أخرى حول الابداع المؤسسي كذلك عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع. بالإضافة الى إيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والمدرسي .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة (العيهار ، 2005) بعنوان : دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية، كذلك توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة .

اتبعت الباحثة أسلوب المنهج التحليلي من خلال شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الجودة ، الميزة التنافسية والعلاقة بينهما، كما تم استخدام المنهج التركيبي من خلال ربط عناصر الموضوع ببعضها البعض لاستخلاص العلاقات وتفسيرها . وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من أهمها اعتبار حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، كذلك يساهم عمال الإنتاج في كشف عيوب وأخطاء العمليات الإنتاجية من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغبون فيه . واعتبرت الباحثة أن الموارد البشرية والكفاءات من اهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية ويعتبر الإبداع أهم مصدر في تحقيقها .

من أهم التوصيات التي ذكرتها الدراسة : دعم المنافسة لكل المنتجات التي تعرض في السوق ، رفع جميع أشكال الحماية للمنتجات الوطنية ووضع نظم لتشجيع وتحفيز ودعم المؤسسات التي تخصص جزءاً من ميزانياتها لبحوث ودراسات تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها .كذلك أوصت الدراسة بتكوين جمعيات خاصة بحماية المستهلك لضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاته وترضي توقعاته

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

د

ثانياً : الدراسات الأجنبية

دراسة Klein (2014): (Creativity Meets Performance: How Does Performance Management Foster Team Creativity?):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأداء الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيث استخدمت الدراسة المنهج النظري وقد اعتمدت الدراسة على نموذج نظري مقترح لتحديد المتغيرات المؤثرة على ديناميكية إدارة الأداء مثل الإجراءات الرسمية, الحوافز المبنية على النتائج, التقييمات التنموية, كما اعتمدت الدراسة على وصف العلاقة بين السلوكيات الاستراتيجية للمدراء والقادة و الأداء الإبداعي لفرق العمل داخل شركات التصميم والدعاية والإعلان الأوروبية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التوافق بين آليات إدارة الأداء، والسمات الشخصية لأعضاء فرق العمل وديناميكية فرق العمل يؤدي إلى تعزيز الأداء الإبداعي لفرق العمل. وقد احتوت الدراسة على إرشادات لتحويل النموذج النظري المدروس إلى نموذج عملي يمكن قياسه بإحدى أدوات القياس المعروفة مثل الاستبيان. وقد لخصت المتغيرات المقترح دراستها بالمتغيرات التالية: الأداء الإبداعي لفرق العمل, نمط الإدارة الاستراتيجية, إدارة الأداء, السمات الإبداعية الفردية للموظفين, الفاعلية الذاتية الإبداعية, المرونة الفردية و ترابط المهمات المطلوب إنجازها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة Fakudze (2011): Comparative Study on the Relationship between Transnational and National Teamwork on Motivation, Satisfaction, Commitment and team leaders Conflict Resolution)[1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العمل الجماعي الوطني وغير الوطني وتأثيره على الدافعية والرضا والالتزام وحل صراع قادة الفرق، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تمثل مجتمع الدراسة برجال الأعمال، المديرين وموظفي الحكومة في تايوان ونيوزيلندا واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية، وقد كانت الاستبانة والمقابلة هما أداتي جمع البيانات المحصلة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها احتضان التنوع واحترام قيم وثقافات أعضاء الفريق، أعضاء الفريق الوطني وغير الوطني راضون مهنيا عن عملهم بشكل إيجابي، وحل صراع قادة الفرق له تأثير إيجابي على الرضا المهني في العمل الجماعي. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها أنه يجب على منظمات العمل أن تسمح لأعضاء المجموعات بلعب دور هام في الإدارة، خاصة في التخطيط ووضع الأهداف، والتأكيد على مديري العمل والقادة باحترام تنوع أعضاء الفريق وتوفير بيئة عمل صحية للأعضاء.

1 ترجمة عن أبو جربوع, ص24

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة Parboteeah & Hoegl (2007): (Creativity in Innovative Projects: How teamwork matters, Journal Of Engineering And Technology Management):

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لنوعية العمل الجماعي والتفكير الإبداعي على فعالية فرق العمل وأدائهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع مختبرات تطوير البرمجيات وعددها 145 مختبر في ألمانيا حيث يضم كل مختبر من 100–500 عامل من جميع المستويات الإدارية والوظيفية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة تكونت من 575 من المدراء والقادة وأعضاء فرق العمل التي تعمل في مختبرات البرمجيات، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في جمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير مباشر لمهارات العمل الجماعي ومهارات التفكير الإبداعي على فعالية فرق العمل. في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لنوعية فرق العمل على العلاقة بين مهارات فرق العمل وفعالية فرق العمل, في حين تبين وجود أثر سلبي لنوعية فرق العمل على العلاقة بين التفكير الإبداعي وفعالية فرق العمل. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها عدم تجاهل نوعية وجودة العمل الجماعي وضرورة فهم وقبول مدراء المشاريع والمنظمات والمنشآت للدور الحاسم للعمل الجماعي ومهارته, بالإضافة إلى ضرورة السماح بفترات للعمل التعاوني والعمل غير التعاوني(الفردي) أثناء العمل في فرق العمل لإظهار المهارات الفردية والجماعية.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة Thomas, Forsgren & et al (2004): (Creativity Management, From the Ad Agency Perspective)[1]:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الإبداع، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة من منظمات صناعة الإعلانات السويدية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية، وكانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات لها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن العوامل الرئيسة المؤثرة على الإبداع الإداري في مكان العمل مرتبطة بالمشاركة والثقة والحرية واستقلالية الشخصية، وعلى مديري الإبداع خلق رؤية دعم الموظفين وتطوير مرونة البناء، والتواصل الداخلي هو أهم سبب في تحقيق أعلى مستوى من الإبداع في مكان العمل، كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات منها ضرورة مراعاة التواصل الفعّال في المنظّمة، وضرورة توفير الدعم والثِّقة للموظفين ليكونوا قادرين على مشاركة الأداء والأفكار لخلق جو محفِّز على الإبداع، وضرورة تشجيع المنظّمة على مشاركة الموظفين بأفكارهم وآرائهم ومشاركتهم في العمل ككل.

1 ترجمة عن أبو جربوع، ص29

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة Gautam (2001): **(Conceptual Blockbuster Creative Idea Generation Techniques For Health Administrators)**[1]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية، ومعيقات الإبداع وتقديم بعض الاقتراحات لتفعيل واستخدام تقنيات الإبداع في المنظّمات الإدارية في مدينة جوهر بهرو في ماليزيا، استخدم المنهج الوصفي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها: تشمل تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية، الأمر الذي يساعد على تحديد نوع الحلول ومداها، وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يُبنى على الإثارة، والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، واستخراج دروس من ذلك المحيط، وتبني أدوار مختلفة، وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة، والتوسع في طرح المشكلة وتجزئة المشكلة إلى أفكار جزئية، من أجل إنتاج عدد من الأفكار في أقل وقت، كما أوضحت الدراسة أنّ من معيقات الإبداع ضعف الرغبة في طرح الأسئلة الافتراضية، ووضع حل وحيد للمشكلة المطروحة، ورؤية المشكلة من خلال مشكلات سابقة قديمة، ومقاومة الأفكار الجديدة، وأوصت الدراسة بتفعيل استخدام تقنيات الإبداع وتجنب تقييم الأفكار قبل تكوينها، وتقويم عرض الأفكار وترتيبها حسب الأولوية، واستخدام معايير لتقويم الأفكار المطروحة تتمثل في التكلفة والقبول.

---

1 ترجمة عن بلواني، ص39

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات التّي تمَّ الاطِّلاع عليها يتضح أنَّ أغلب الدراسات تناولت موضوعي فرق العمل والإبداع، الهيكلية التنظيمية وتأثير كل منهما على الميزة التنافسية بشكل منفرد، بينما تميزت الدراسة الحالية بإيجاد علاقة بين كل من الهيكلية التنظيمية والإبداع في العمل الجماعي وتأثير ذلك على الميزة التنافسية، والذي لم تقم به أي من الدراسات السابقة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في :

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة، أسئلة وفرضيات الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تعريف مصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع فرق العمل وأهميتها ومراحل تشكيلها.
- استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع وأهميته وكيفية تنميته.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

تحدث أبو جربوع (2014) عن فرق العمل وعلاقتها بالإبداع، إلّا أنه لم يذكر أياً من الهيكلية التنظيمية أو الميزة التنافسية في دراسته، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو جربوع من ناحية التأكيد على وجود أثر للعنصر الفني لفرق العمل ونمط قيادة هذه الفرق في تنمية الإبداع ، بينما اختلفت معها من ناحية البيئة التنظيمية لفرق العمل حيث نفت دراسة أبو جربوع وجود دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود هذه العلاقة .

أما صوالحة (2014) فقد اكتفى بالحديث عن مهارات التفكير الإبداعي، ولم يتطرق لأي جانب آخر من جوانب الدراسة الحالية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صوالحة من ناحية التأكيد على أهمية وجود مهارات التفكير الإبداعي للوصول الى الإبداع ، فكلما زاد توافر هذه المهارات كلما زادت الدافعية والحماس والابتعاد عن الروتين والأنماط الإدارية الجامدة ، بينما نفت الدراسة الحالية وجود علاقة بين كلٍّ من المخاطرة والطلاقة وبين الإبداع كذلك أظهرت نتائج دراسة صوالحة عدم وجود اهتمام كبير بالإبداع وأهميته من قبل القيادات التربوية بينما اتضح وجود اهتمام كبير بالإبداع في الدراسة الحالية لدى مسؤولي المؤسسات الصناعية .

بالنسبة لدراسة حواجرة (2013) فقد اكتفى الباحث بالحديث عن الميزة التنافسية ولم يتطرق لأي من الإبداع في العمل الجماعي أو الهيكلية التنظيمية، اتفقت دراسة حواجرة مع الدراسة الحالية من ناحية التأكيد على وجود علاقة طردية بين الاهتمام بتعزيز العلاقات بين الأفراد وتبادل الخبرات والمحاولة لإيجاد طرق جديدة في العمل وما له من أثر على الميزة التنافسية ,

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تحدث اسحاق (2012) عن المناخ التنظيمي للمؤسسة وربطه بالإبداع الإداري، إلاّ أنه لم يتطرق لموضوع الميزة التنافسية، اتضح من دراسة اسحق وجود تأثير معنوي سواء مباشر أو غير مباشر لأغلب أبعاد المناخ التنظيمي في عملية الإبداع التنظيمي وهذا ما اتفقت عليه دراسة اسحق مع الدراسة الحالية حيث تبين أن أثر الهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي مرتفع .

جبر (2010) لم يتطرق سوى لموضوع الإبداع الإداري، ولم يذكر أيّاً من الميزة التنافسية أو العمل الجماعي أو الهيكلية التنظيمية، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة جبر من حيث التأكيد على وجود علاقة طردية بين وجود سمات الشخصية المبدعة لدى العاملين وخلق الأداء الإبداعي لديهم.

أما بالنسبة لدراسة (الجعبري،2008) فقد تطرقت الى موضوع الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية ودور الإدارة العليا في تحقيق ذلك ولم تتطرق الى موضوع فرق العمل أو الميزة التنافسية بشكل عام وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجعبري على أهمية تعزيز الثقة لدى العاملين بقدراتهم الإبداعية وضرورة منح الحوافز المادية والمعنوية لهم لما له من أثر إيجابي في توجيه العاملين نحو الإبداع المؤسسي،

دراسة (العيهار، 2005) لم تتطرق الى موضوع فرق العمل أو الإبداع في العمل الجماعي وانما اكتفت بدراسة الميزة التنافسية ودور الجودة في تحقيقها .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الدراسات الأجنبية :

اكتفت دراسة (Fakudze (2011 بالحديث عن إدارة الإبداع، واتفقت مع الدراسة الحالية من حيث التأكيد على أهمية وجود علاقة ايجابية ورضا واتفاق بين أعضاء الفريق الواحد لما له من أثر إيجابي على الرضا المهني في العمل الجماعي وبالتالي يؤدي الى الإبداع في العمل .

تحدَّث (Gautam (2001 عن الأفكار الإبداعية ومعيقات الإبداع، حيث حثّت دراسته على توفير محيط غير مألوف للمشكلة يبنى على الإثارة والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الاعتيادي، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية حيث تبين وجود علاقة طردية بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية .

دراسة Parboteeah & Hoegl (2007) هدفت إلى التعرف على التأثير المباشر وغير المباشر لنوعية العمل الجماعي والتفكير الإبداعي على فعالية فرق العمل وأدائهم، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير مباشر لمهارات العمل الجماعي ومهارات التفكير الإبداعي على فعالية فرق العمل ، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية والتي أكّدت على وجود تأثير مباشر لمهارات العمل الجماعي ومهارات التفكير الإبداعي على فعالية فرق العمل.

دراسة (Forsgren & et al (2004 اكتفت بدراسة إدارة الإبداع، حيث أكّدت الدراسة على ضرورة دعم الموظفين وتطوير مرونة البناء والتواصل الداخلي، بالإضافة إلى التأكيد على أنّ أهم العوامل الرئيسة المؤثرة على الإبداع في مكان العمل مرتبطة بالمشاركة والثقة والحرية واستقلالية الشخصية، وهذا ما أكّدته الدراسة الحالية: حيث تبين أنّ أثر الهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي حسب رأي المبحوثين مرتفع .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراسة Klein (2014) هدفت إلى التعرف الى دور الأداء الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، ولم تتطرّق لموضوع فرق العمل و الإبداع الجماعي وعلاقة كل منهما بالميزة التنافسية .

وقد توافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة Klein من ناحية التّأكيد على أهمية التوافق بين آليات الأداء والسّمات الشخصية لأعضاء فرق العمل وديناميكية فرق العمل للوصول الى الأداء الإبداعي للفرق .

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهجية الدراسة

بعد رجوع الباحثة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، رأت بأنَّ المنهج الوصفي التحليلي هو أنسب المناهج للدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، لذا اعتمدت الباحثة على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، ولتحقيق تصور أفضل وأدق لظاهرة موضوع الدراسة.

3.3مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الرسالة على المصادر التالية:

1- **المصادر الثانوية** : حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والمصادر العلمية المختلفة، البحوث والدوريات، بالإضافة إلى ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالدراسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

2- **المصادر الأولية:** تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الجانب الميداني بتوزيع أداة الدراسة "الاستبانة " لدراسة وحصر وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS(Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون موجهة للإدارات، رؤساء الأقسام والمسؤولين في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، وقد قسمت الاستبانة إلى 7 مجالات تحتوي على 48 فقرة من أجل التعرف على وجهات نظر المبحوثين وتغطية جوانب الدراسة المختلفة للوصول إلى إثبات فروض الدراسة والإجابة على أسئلتها.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والتي تندرج تحت القطاعات الصناعية المختلفة حسب دليل الصناعات والحرف الصادر عن غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل. حيث تم حصر عدد القطاعات الصناعية التي تم دراستها ب13 قطاع ، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة حيث بلغ 2426 منشأة في المحافظة فقد تم حصر المؤسسات الخاضعة للدراسة ضمن هذه القطاعات والتي تضم 10 موظفين فما فوق داخل مدينة الخليل فقط وذلك اعتماداً على دليل إحصائي ومسح ميداني صادر عن غرفة الخليل للتجارة والصناعة, بعد ذلك تم حصر مجتمع الدراسة حسب القطاعات التي تحتوي على 8 مؤسسات فما فوق نظراً لعدم توافر عدد كاف من المؤسسات في قطاعات معينة للمقارنة بينها حول الميزة التنافسية. وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة على اعتبار أن القطاعات الصناعية هي الطبقات, وحسب قوانين المعاينة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإحصائية تبين بأن عدد المؤسسات الصناعية التي يجب دراستها 69مؤسسة. قامت الباحثة بتوزيع استبيانات كعينة استطلاعية أولى لفحص صدق وثبات الأداة ل 18 مؤسسة بما يقارب 72 نموذج حيث تم استرجاع 31 عينة ونظرا لوجود ضعف في الثبات تم إعادة العينة الاستطلاعية مرة أخرى مع عينة جديدة ل 5 مؤسسات بمجموع 16 استبيان حيث تم استرجاعها جميعا واعتماد الاستبيان النهائي للدراسة. بعد ذلك تم إجراء الاستطلاع النهائي ل 69 مؤسسة تم اختيارها عشوائيا من 89 مؤسسة (بنسبة 77%) وهو مجتمع الدراسة المطلوب حيث تم إرسال 100 استبيان واسترجاع 98 ، وفيما يلي توضيح لخطوات اختيار العينة الاستطلاعية والعينة الأصلية من مجتمع الدراسة:

الخطوة الأولى:

من خلال دليل الصناعات والحرف الصادر عن غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل (2012) تم حصر عدد القطاعات الصناعية التي تم دراستها ب13 قطاع وعدد المؤسسات الإجمالي في محافظة الخليل ضمن تلك القطاعات بالإضافة إلى النسبة المطلوبة للدراسة من هذه المؤسسات على النحو التالي.

	القطاع الصناعي	عدد المؤسسات الإجمالي في محافظة الخليل ضمن القطاعات ال 31
1	الصناعات المعدنية	448
2	الحجر والرخام	342
3	الخشبية	329

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

4	الجلدية	350
5	الغذائية والمشروبات	258
6	النسيجية	274
7	الإنشائية	94
8	البلاستيكية	83
9	الورقية والكرتون	75
10	التقليدية والحرف	68
11	المعادن الثمينة	43
12	الزجاج والديكور	45
13	الكيماوية	17
	المجموع	2486

خطوة 2

نظراً لكبر حجم المجتمع تم حصر عدد المؤسسات في مدينة الخليل كالتالي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	القطاع الصناعي	عدد المؤسسات الإجمالي في **مدينة الخليل**
1	الصناعات المعدنية	211
2	الحجر والرخام	122
3	الخشبية	164
4	الجلدية	309
5	الغذائية والمشروبات	136
6	النسيجية	153
7	الإنشائية	30
8	البلاستيكية	54
9	الورقية والكرتون	53
10	التقليدية والحرف	44
11	المعادن الثمينة	35
12	الزجاج والديكور	16

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

13	الكيماوية	10
	المجموع	1337

الخطوة 3

تم حصر المؤسسات في مدينة الخليل والتي تضم 10 موظفين فما فوق وذلك حسب احصائيه ومسح ميداني صادر عن غرفة الخليل للتجارة والصناعة وتم حصر العدد بالجدول التالي :

	القطاع	العدد
1	الصناعات المعدنية	8
2	الحجر والرخام	18
3	الصناعات الخشبية	7
4	الصناعات الجلدية	43
5	الغذائية والمشروبات	10
6	الصناعات النسيجية	4
7	الصناعات الانشائية	4

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

8	الصناعات البلاستيكية	10
9	الورقية والكرتون	2
10	الصناعات التقليدية والحرف	2
11	المعادن الثمينة	6
12	الزجاج والرخام	3
13	الصناعات الكيماوية	1
	المجموع	118

الخطوة 4

تم توزيع استبيانات كعينة استطلاعية أولى لفحص صدق وثبات الأداة ل 18 مؤسسة بما يقارب 72 نموذج حيث تم استرجاع 31 عينة ونظرا لوجود ضعف في الثبات تم إعادة العينة الاستطلاعية مرة أخرى مع عينة جديدة ل 5 مؤسسات بمجموع 16 استبيان حيث تم استرجاعها جميعا واعتماد الاستبيان النهائي للدراسة.

الخطوة 5

تم حصر مجتمع الدراسة حسب القطاعات التي تحتوي على 8 مؤسسات فأكثر نظراً لعدم توافر عدد كاف من المؤسسات في قطاعات معينة للمقارنة بينها فيما يتعلق بالميزة التنافسية. بحيث أصبح العدد النهائي لمجتمع الدراسة كالتالي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	القطاع	العدد	العدد*77%
1	الصناعات المعدنية	8	6
2	صناعة الحجر والرخام	18	14
3	الصناعات الجلدية	43	33
4	الصناعات الغذائية	10	8
5	الصناعات البلاستيكية	10	8
	المجموع	89	69

الخطوة 6

تم إجراء الاستطلاع النهائي ل 69 مؤسسة تم اختيارها عشوائيا من 89 وهو مجتمع الدراسة المطلوب حيث تم ارسال 100 استبيان واسترجاع 98 منها .

4.3 عينة الدراسة

تتكون العينة من 98 من الإداريين والمسؤولين في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، تم اختيارهم بالاعتماد على المؤسسات الصناعية التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين خصائص المبحوثين

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (1): خصائص المبحوثين

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير عام	25	25.5
	مساعد إداري	14	14.3
	رئيس قسم	23	23.5
	موظف مسؤول	36	36.7
	المجموع	98	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	24.5
	من 5-10 سنوات	32	32.7
	أكثر من 10 سنوات	42	42.9
	المجموع	98	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	18	18.4
	بكالوريوس	35	35.7
	ماجستير	4	4.1
	غير ذلك	41	41.8
	المجموع	98	100.0
اتجاه الشركة نحو التميز	التكلفة	8	8.2
	الجودة والنوعية	34	34.7

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	كلاهما	56	57.1
	المجموع	98	100.0
نوع القطاع الصناعي	البلاستيك	17	17.3
	الجلود	35	35.7
	المعادن	13	13.3
	الحجر والرخام	15	15.3
	الغذائي والمشروبات	18	18.4
	المجموع	98	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (1) أنه فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (مدير عام) ما نسبته 25.5 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (مساعد إداري) ما نسبته 14.3 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (رئيس قسم) ما نسبته 23.5 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (موظف مسؤول) ما نسبته 36.7 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 24.5 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (من 5-10 سنوات) ما نسبته 32.7 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (أكثر من 10 سنوات) ما نسبته 42.9 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 18.4 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 35.7 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (ماجستير) ما نسبته 4.1 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته 41.8 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير اتجاه الشركة نحو التميز فقد شكلت فئة (التكلفة) ما نسبته 8.2 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الجودة والنوعية) ما نسبته 34.7 %

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (كلاهما) ما نسبته 57.1 % من إجمالي حجم العينة. فيما يتعلق بمتغير نوع القطاع الصناعي فقد شكلت فئة (البلاستيك) ما نسبته 17.3 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الجلود) ما نسبته 35.7 % من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (المعادن) ما نسبته 13.3% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الحجر والرخام) ما نسبته 15.3% من إجمالي حجم العينة، وشكلت فئة (الغذائي والمشروبات) ما نسبته 18.4 % من إجمالي حجم العينة.

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لقياس الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والتي تكونت من 48 فقرة مقسمة إلى 7 مجالات، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة موافق بشدة إلى غير موافق بشدة وتتدرج الدرجات على المقياس من (1– 5) على مقياس ليكرت.

6.3 ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم(2): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأصالة والطلاقة	8	0.70
المرونة	8	0.75
المخاطرة	8	0.70
الحساسية للمشكلات	8	0.78
الخروج عن المألوف	5	0.73
الإبداع في العمل الجماعي	36	0.88
الهيكلية التنظيمية	4	0.70
الميزة التنافسية	6	0.70
الدرجة الكلية	48	0.90

كما يتضح من الجدول رقم (2) تراوحت قيم معاملات الثبات (0.70_0.88) عند مجالات الدراسة, كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.90), مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 90% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بذات الظروف, وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

7.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في تحديد الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملاءمته لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور، حيث يتضح ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالٍ وأنّ أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها, والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (3): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.473	.25	0.366
.2	0.539	.26	0.613
.3	0.485	.27	0.671
.4	0.514	.28	0.322
.5	0.716	.29	0.609

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

0.526	.30	0.634	.6
0.611	.31	0.277	.7
0.668	.32	0.771	.8
0.397	.33	0.750	.9
0.622	.34	0.641	.10
0.363	.35	0.574	.11
0.381	.36	0.512	.12
0.563	.37	0.508	.13
0.707	.38	0.355	.14
0.773	.39	0.551	.15
0.757	.40	0.555	.16
0.664	.41	0.523	.17
0.833	.42	0.607	.18
0.826	.43	0.723	.19
0.441	.44	0.673	.20
0.595	.45	0.650	.21
0.642	.46	0.590	.22
0.925	.47	0.482	.23

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

0.631	.48	0.770	.24

8.3 خطوات تطبيق الدراسة

1. بحث وتحديد المصادر للمعلومات الثانوية مثل الكتب والمجلات، الأبحاث، الدوريات والدراسات.

2. تحضير الإستبانة الخاصة بالعاملين بالمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل.

3. تحديد أفراد عينة الدراسة.

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (100) استبيان على مجموعة من المؤسَّسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيانات بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها وقد بلغت الاستبيانات المسترجَعَة (98) استبيان وبذلك تكون نسبة الاسترداد98%.

3. قامت الباحثة بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

4. إستخراج النتائج وقراءتها ، تحليلها ، ثم مقارنتها مع الدراسات السابقة.

5. وضع التوصيات المقترحة.

9.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: (المسمى الوظيفي للمسؤول، سنوات الخبرة, المؤهل العلمي، اتجاه الشركة نحو التميز ونوع القطاع الصناعي).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المتغيرات المستقلة: (الهيكلية التنظيمية و الإبداع في العمل الجماعي والذي يشمل: الأصالة والطلاقة، المرونة, المخاطرة, الحساسية للمشكلات, الخروج عن المألوف).

المتغيرات التابعة: (الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل).

10.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة غير موافق درجتين، أما الإجابة غير موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة ي مدينة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha = 0.05$)، عن طريق تحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

11.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانا لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4): مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	الحالة
أقل من 1.8	منخفضة جدا
من 1.8 _ أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 _ أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 _ أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جدا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الرابع

تحليل أسئلة الدراسة والفرضيات

1.4 تحليل الفقرات

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة الأصالة والطلاقة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم(5): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة الأصالة والطلاقة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة الأصالة والطلاقة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	أحاول تطبيق أساليب إبداعية جديدة بالعمل الجماعي لحل أية مشكلة تواجهها المؤسسة.	43.9%	54.1%	2.0%	0.0%	0.0%	4.42	0.54

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.2	أسعى لتجربة أساليب إبداعية جديدة، للتقليل من احتمال فشل الفريق.	45.9%	48.0%	6.1%	0.0%	0.0%	4.40	0.60
.3	أتمتع بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع أفراد فريق العمل.	44.9%	49.0%	5.1%	1.0%	0.0%	4.38	0.63
.4	أنجز الأعمال الموكلة لي في المؤسسة بأسلوب متطور ومبدع وبشكل جماعي.	40.8%	53.1%	6.1%	0.0%	0.0%	4.35	0.59
.5	أحرص على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة للعمل الجماعي في المؤسسة.	42.9%	49.0%	7.1%	1.0%	0.0%	4.34	0.66
.6	يمتلك مدير المؤسسة مهارات إبداعية في النقاش المتعلق بالعمل الجماعي.	44.9%	35.7%	15.3%	4.1%	0.0%	4.21	0.85
.7	يتخذ أعضاء فريق العمل القرارات عقب مناقشة الأفكار الجديدة للحصول على الإبداع.	23.5%	63.3%	9.2%	3.1%	1.0%	4.05	0.74

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.8	أحرص على التعبير عن آرائي الإبداعية، ولو كانت مخالفة لرؤسائي أو زملائي في فريق بالعمل.	35.7%	42.9%	10.2%	10.2%	1.0%	4.02	0.98
.9	يفضل فريق العمل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة للوصول إلى الإبداع.	29.6%	36.7%	23.5%	6.1%	4.1%	3.82	1.06
	الدرجة الكلية	39.1%	48.0%	9.4%	2.8%	0.7%	4.22	0.38

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الأصالة والطلاقة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.22) مع انحراف معياري مقداره (0.38) مما يدل على أن درجة الأصالة والطلاقة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة جدا.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أحاول تطبيق أساليب إبداعية جديدة بالعمل الجماعي لحل أية مشكلة تواجهها المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري مقداره (0.54)، الفقرة (أسعى لتجربة أساليب إبداعية جديدة،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

للتقليل من احتمال فشل الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (أتمتع بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع أفراد فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (أنجز الأعمال الموكلة لي في الشركة بأسلوب متطور ومبدع وبشكل جماعي) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.59).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يفضل فريق العمل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة للوصول إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (أحرص على التعبير عن آرائي الإبداعية، ولو كانت مخالفة لرؤسائي أو زملائي في فريق بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (يتخذ أعضاء فريق العمل القرارات عقب مناقشة الأفكار الجديدة للحصول على الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يمتلك مدير الشركة مهارات إبداعية في النقاش المتعلق بالعمل الجماعي) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.85).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: درجة الأصالة والطلاقة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل بمحاولة تطبيق أساليب إبداعية جديدة بالعمل الجماعي لحل أية مشكلة تواجهها المؤسسة، السعي لتجربة أساليب إبداعية جديدة للتقليل من احتمال فشل الفريق، التمتع بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع أفراد فرق العمل، إنجاز الأعمال الموكلة للأفراد في المؤسسات بأسلوب متطور ومبدع وبشكل جماعي، الحرص على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة للعمل الجماعي بالمؤسسات، امتلاك مدراء ال مهارات إبداعية في النقاش المتعلق بالعمل الجماعي، اتخاذ أعضاء فرق العمل القرارات عقب مناقشة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأفكار الجديدة للوصول الى الإبداع ، الحرص على التعبير عن الآراء الإبداعية ولو كانت مخالفة للرؤساء أو زملاء فريق العمل، تفضيل فرق العمل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة للوصول إلى الإبداع.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة المرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم (6): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة المرونة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة المرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.10	أستمع إلى الآراء التي تخالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين في فريق العمل.	52.0%	41.8%	6.1%	0.0%	0.0%	4.46	0.61
.11	أسعى للحصول على الأفكار الإبداعية التي تُساهم بحل مشاكل العمل في الفريق.	51.0%	41.8%	7.1%	0.0%	0.0%	4.44	0.63
.12	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل إلى التركيز على	43.9%	51.0%	4.1%	1.0%	0.0%	4.38	0.62

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	الأولويات وتنفيذها بنجاح وتميز وإبداع.							
13.	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي في الفريق حول إنجاز الأعمال الموكلة إلي للوصول إلى الإبداع.	40.8%	53.1%	5.1%	1.0%	0.0%	4.34	0.62
14.	يسعى فريق العمل للوصول إلى الإبداع من خلال الإتصال الدائم بين أعضاء فريق العمل.	34.7%	56.1%	8.2%	1.0%	0.0%	4.24	0.64
15.	يقوم فريق العمل بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة.	30.6%	51.0%	14.3%	4.1%	0.0%	4.08	0.78
16.	أتبادل الأدوار مع زملائي في فريق العمل تحقيقاً للابداع وأنجز المهام المطلوبة بسرعة.	37.8%	34.7%	20.4%	7.1%	0.0%	4.03	0.94
17.	تعطي المؤسسة الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله	26.5%	51.0%	17.3%	3.1%	2.0%	3.97	0.87

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	بالطريقة التي يفضّلها للوصول إلى الإبداع.							
	الدرجة الكلية	39.7%	47.6%	10.3%	2.2%	0.3%	4.24	0.44

يوضح الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة المرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثون كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.24) مع انحراف معياري مقداره (0.44) مما يدل على أن درجة المرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة جدا.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أستمع إلى الآراء التي تخالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين في فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.61), الفقرة (أسعى للحصول على الأفكار الإبداعية التي تُساهم بحل مشاكل العمل في الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري مقداره (0.63), الفقرة (يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل في التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح وتميز وإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.62), الفقرة (أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي في الفريق حول إنجاز الأعمال الموكلة إلي للوصول إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.62).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعطي المؤسسة الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي أفضلها للوصول إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (أتبادل الأدوار مع زملائي في فريق العمل تحقيقاً للإبداع وأنجز المهام المطلوبة بسرعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (يقوم فريق العمل بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (يسعى فريق العمل للوصول إلى الإبداع من خلال الاتصال الدائم بين أعضاء فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.64).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: درجة المرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل بالاستماع إلى الآراء المخالفة للاستفادة من آراء الآخرين في فرق العمل، السعي للحصول على الأفكار الإبداعية التي تُساهم بحل مشاكل العمل في الفريق، العمل بأسلوب فرق العمل يؤدي إلى التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح وتميز وإبداع، الحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين في الفريق حول إنجاز الأعمال الموكلة للوصول إلى الإبداع، سعي فرق العمل للوصول إلى الإبداع من خلال الاتصال الدائم بين أعضاء فرق العمل، قيام فرق العمل بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة، تبادل الأدوار مع زملاء فرق العمل تحقيقاً للإبداع وإنجاز المهام المطلوبة بسرعة، إعطاء المؤسسات الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي يفضلها للوصول إلى الإبداع.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الجدول رقم(7): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.18	أرغب في العمل مع فريق عمل يسوده روح المجازفة والإبداع.	43.9%	40.8%	8.2%	5.1%	2.0%	4.19	0.94
.19	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل الجماعي حتى ولو لم تطبق.	31.6%	49.0%	10.2%	8.2%	1.0%	4.02	0.92
.20	يمتلك أعضاء فريق العمل مخطط دقيق للمهام المطلوبة لإنجاز الأهداف بأساليب إبداعية.	24.5%	54.1%	17.3%	1.0%	3.1%	3.96	0.86
.21	يسعى فريق العمل دوماً	22.4%	45.9%	16.3%	15.3%	0.0%	3.76	0.97

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	لتحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعاً وإبداعاً في المؤسسة .							
.22	أحرص على اقتراح أساليب ابداعية جديدة لأداء العمل الجماعي رغم علمي بالمخاطرة المحتملة نتيجة تطبيقها	20.4%	43.9%	20.4%	11.2%	4.1%	3.65	1.06
.23	يرغب فريق العمل في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالمؤسسة	15.3%	44.9%	20.4%	17.3%	2.0%	3.54	1.02
.24	يتردد فريق العمل في تطبيق أساليب جديدة في الأداء خوفاً من الإخفاق.	14.3%	42.9%	19.4%	21.4%	2.0%	3.46	1.05
	الدرجة الكلية	24.6%	45.9%	16.0%	11.4%	2.0%	3.67	0.46

يوضح الجدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.67) مع انحراف معياري مقداره (0.46) مما يدل على أن درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أرغب في العمل مع فريق عمل يسوده روح المجازفة والإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.94), الفقرة (أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل الجماعي حتى ولو لم تطبق) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.92), الفقرة (يمتلك أعضاء فريق العمل مخطط دقيق للمهام المطلوبة لإنجاز الأهداف بأساليب إبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.86), الفقرة (يسعى فريق العمل دوماً لتحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعاً وإبداعاً في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.97).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتردد فريق العمل في تطبيق أساليب جديدة في الأداء خوفاً من الإخفاق) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (1.05), الفقرة (يرغب فريق العمل في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (1.02), الفقرة (أحرص على اقتراح أساليب إبداعية جديدة لأداء العمل الجماعي رغم علمي بالمخاطرة المحتملة نتيجة تطبيقها) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.06).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:

درجة المخاطرة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل برغبة الفرد في العمل مع فريق عمل يسوده روح المجازفة والإبداع، الإهتمام بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل الجماعي حتى ولو لم تطبق، امتلاك أعضاء فرق العمل مخطط دقيق للمهام المطلوبة لإنجاز الأهداف بأساليب إبداعية، سعي فرق العمل دوماً لتحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعاً وإبداعاً في المؤسسات، الحرص على اقتراح أساليب إبداعية جديدة لأداء العمل الجماعي رغم العلم بالمخاطرة المحتملة نتيجة تطبيقها، رغبة فرق العمل في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالشركات.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم (8): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.25	يحصل فريق العمل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد للتوصل إلى الإبداع.	43.9%	46.9%	6.1%	3.1%	0.0%	4.32	0.73
.26	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل إلى إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات.	32.7%	60.2%	7.1%	0.0%	0.0%	4.26	0.58
.27	أمتلك قدرات إبداعية على توقع مشكلات فريق العمل وحلها بطرق ابداعية.	41.8%	42.9%	13.3%	2.0%	0.0%	4.24	0.76
.28	يمتلك فريق العمل رؤية دقيقة لمشكلات العمل وأسبابها وطرق حلها بطرق إبداعية.	33.7%	49.0%	14.3%	2.0%	1.0%	4.12	0.80
.29	يعمل فريق العمل على دمج الأفكار المختلفة المقترحة لاستخلاص فكرة واحدة يتفق	27.6%	58.2%	11.2%	3.1%	0.0%	4.10	0.71

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	أعضاء الفريق على تطبيقها.							
.30	يشعر فريق العمل بالحماس عند اتباع أساليب ابداعية خلال التعامل مع مشكلات العمل.	30.6%	52.0%	13.3%	4.1%	0.0%	4.09	0.77
.31	يتم اتخاذ القراراتِ في فريق العمل بشكل غير عشوائي وحسب دراسة مستفيضة.	23.5%	53.1%	16.3%	7.1%	0.0%	3.93	0.83
.32	يمتلك فريق العمل خاصية الإبداع من خلال القدرة على التنبؤ بالأزمات التي تواجهه في العمل ومواجهتها.	18.4%	57.1%	19.4%	5.1%	0.0%	3.89	0.76
	الدرجة الكلية	31.5%	52.4%	12.6%	3.3%	0.1%	4.12	0.47

يوضح الجدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول (8) أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.12) مع

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

انحراف معياري مقداره (0.47) مما يدل على أن درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يحصل فريق العمل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد للتوصل إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.73), الفقرة (يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل إلى إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.58), الفقرة (أملك قدرات إبداعية على توقع مشكلات فريق العمل وحلها بطرق إبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (يمتلك فريق العمل رؤية دقيقة لمشكلات العمل وأسبابها وطرق حلها بطرق إبداعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يمتلك فريق العمل خاصية الإبداع من خلال القدرة على التنبؤ بالأزمات التي تواجههم في العمل ومواجهتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (يتم اتخاذ القراراتِ في فريق العمل بشكل غير عشوائي وحسب دراسة مستفيضة) بمتوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.83), الفقرة (يشعر فريق العمل بالحماس عند إتباع أساليب إبداعية خلال التعامل مع مشكلات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.77), الفقرة (يعمل فريق العمل على دمج الأفكار المختلفة المقترحة لاستخلاص فكرة واحدة يتفق أعضاء الفريق على تطبيقها) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.71).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: درجة الحساسية للمشكلات في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل بحصول فرق العمل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد للتوصل إلى الإبداع، يؤدي العمل بأسلوب فرق العمل إلى إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات، امتلاك قدرات إبداعية على توقع مشكلات فرق العمل وحلها بطرق إبداعية، امتلاك فرق العمل رؤية دقيقة لمشكلات العمل وأسبابها وطرق حلها بطرق إبداعية، تعمل فرق العمل على دمج الأفكار المختلفة المقترحة لاستخلاص فكرة واحدة يتفق أعضاء الفريق على تطبيقها، شعور فرق العمل بالحماس عند إتباع أساليب إبداعية خلال التعامل مع مشكلات العمل، اتخاذ القراراتِ في فرق العمل بشكل غير عشوائي وحسب دراسة مستفيضة، امتلاك فرق العمل خاصية الإبداع من خلال القدرة على التنبؤ بالأزمات التي تواجههم في العمل ومواجهتها.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة الخروج عن المألوف في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم(9): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة الخروج عن المألوف في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة الخروج عن المألوف في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.33	أحرص على تقديم الأفكار الابداعية التي لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشاكل في فريق العمل.	36.7%	52.0%	7.1%	4.1%	0.0%	4.21	0.75
.34	يسعى فريق العمل المبدع لتجربة أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل.	28.6%	56.1%	12.2%	3.1%	0.0%	4.10	0.72
.35	لا يتشابه أسلوب أداء فريق العمل في المؤسسة مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة.	21.4%	38.8%	28.6%	9.2%	2.0%	3.68	0.98
.36	يفضل فريق العمل المبدع الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.	20.4%	31.6%	21.4%	25.5%	1.0%	3.45	1.11
	الدرجة الكلية	26.8%	44.6%	17.3%	10.5%	0.8%	3.86	0.59

يوضح الجدول رقم(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الخروج عن المألوف في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثون كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.86) مع انحراف معياري مقداره (0.59) مما يدل على أن درجة الخروج عن المألوف في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أحرص على تقديم الأفكار الإبداعية التي لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشاكل في فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.75), الفقرة (يسعى فريق العمل المبدع لتجربة أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يفضل فريق العمل المبدع الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (1.11), الفقرة (لا يتشابه أسلوب أداء فريق العمل في المؤسسة مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.98).

ومن خلال آراء المبحوثين وإتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: درجة الخروج عن المألوف في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل بالحرص على تقديم الأفكار الإبداعية التي لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشاكل في فرق العمل، سعي فرق العمل المبدعة لتجربة أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل، اختلاف أسلوب أداء فرق العمل في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الشركات مقارنة مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة، يفضل فرق العمل المبدع الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.

الجدول التالي يوضح النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالهيكلية التنظيمية وأثرها على الإبداع في العمل الجماعي في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم(10): يوضح النسب المئوية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة المتعلقة بالهيكلية التنظيمية وأثرها على الإبداع في العمل الجماعي في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	الهيكلية التنظيمية وأثرها على الإبداع في العمل الجماعي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.37	يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بطريقة تقسيم العمل والمهام الناتجة عنها والتي يؤدي كل منها شخص متخصص.	29.6%	59.2%	9.2%	2.0%	0.0%	4.16	0.67

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.38	يُراعى فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عند البدء بالأعمال الجماعية للوصول إلى الإبداع.	25.5%	60.2%	11.2%	3.1%	0.0%	4.08	0.70
.39	اتتيح الإدارة العليا لفريق العمل إمكانية اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل للوصول إلى الإبدع.	28.6%	49.0%	13.3%	7.1%	2.0%	3.95	0.95
.40	يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي للمنشأة من ناحية المركزية واللا مركزية.	20.4%	60.2%	10.2%	9.2%	0.0%	3.92	0.82
.41	يشارك الأفراد العاملون في المنشأة في تخطيط وتنفيذ الأعمال الجماعية التي لها أثر على تحقيق الرضا النفسي للأفراد.	23.5%	48.0%	15.3%	11.2%	2.0%	3.80	0.99
	الدرجة الكلية	25.5%	55.3%	11.8%	6.5%	0.8%	3.98	0.55

يوضح الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الهيكلية التنظيمية وأثرها على الإبداع في العمل الجماعي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.98) مع انحراف معياري مقداره (0.55) مما يدل على أن أثر الهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي حسب آراء المبحوثون مرتفع.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بطريقة تقسيم العمل والمهام الناتجة عنها والتي يؤدي كل منها شخص متخصص) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (يُراعى فهم الهيكل التنظيمي للمنشأة عند البدء بالأعمال الجماعية للوصول إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.7).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يشارك الأفراد العاملون في المنشأة في تخطيط وتنفيذ الأعمال الجماعية التي لها أثر على تحقيق الرضا النفسي للأفراد) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي للمنشأة من ناحية المركزية واللامركزية) بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (تتيح الإدارة العليا لفريق العمل إمكانية اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل للوصول إلى الإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.95).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بطريقة تقسيم العمل والمهام الناتجة عنها والتي يؤدي كل منها شخص متخصص، يُراعى فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عند البدء بالأعمال الجماعية للوصول إلى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الإبداع، تتيح الإدارة العليا لفرق العمل إمكانية اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل للوصول إلى الإبداع، يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية المركزية واللامركزية، يشارك الأفراد العاملون في المؤسسة في تخطيط وتنفيذ الأعمال الجماعية التي لها أثر على تحقيق الرضا النفسي للأفراد. الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

الجدول رقم(11): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة التي تقيس درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل

الرقم	درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.42	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة والنوعية.	57.1%	30.6%	10.2%	2.0%	0.0%	4.43	0.76
.43	يسعى فريق العمل للوصول إلى الميزة التنافسية في تبني أو إحداث أي تغيير مبتكر مطلوب لصالح المؤسسة.							
.44	تسعى المؤسسسة للوصول إلى	35.7%	49.0%	12.2%	3.1%	0.0%	4.17	0.76

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

	الميزة التنافسية من خلال الولاء والانتماء لدى فريق العمل.							
45.	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على التكلفة	41.8%	39.8%	14.3%	2.0%	2.0%	4.17	0.90
46.	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في فريق العمل لضمان التميز والمنافسة.	35.7%	48.0%	11.2%	3.1%	2.0%	4.12	0.88
47.	فريق العمل لديه قدرة إبداعية في تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها.	30.6%	42.9%	22.4%	4.1%	0.0%	4.00	0.84
48.	تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها.	33.7%	34.7%	21.4%	9.2%	1.0%	3.91	1.01
	الدرجة الكلية	38.0%	43.4%	14.0%	3.5%	1.0%	4.14	0.48

يوضح الجدولرقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.14) مع انحراف معياري مقداره (0.48) مما يدل على أن درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة والنوعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (يسعى فريق العمل للوصول إلى الميزة التنافسية في تبني أو إحداث أي تغيير مبتكر مطلوب لصالح المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال الولاء والانتماء لدى فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.76), الفقرة (تسعى المؤسسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على التكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.9).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (1.01), الفقرة (فريق العمل لديه قدرة إبداعية في تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.84), الفقرة (يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في فريق العمل لضمان التميز والمنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.88).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تتمثل بأن المؤسسات تسعى للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة والنوعية، تسعى فرق العمل للوصول إلى الميزة التنافسية في تبني أو إحداث أي تغيير مبتكر مطلوب لصالح المؤسسات، تسعى المؤسسات للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال الولاء والانتماء لدى فرق العمل، تسعى المؤسسات للوصول إلى

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الميزة التنافسية من خلال التركيز على التكلفة، يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في فرق العمل لضمان التميز والمنافسة، فرق العمل لديها قدرة إبداعية في تقديم خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، استحواذ المؤسسات على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها .

الجدول التالي يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الكلية لأبعاد ومجالات الدراسة:

الجدول رقم (12): يوضح النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومجالات الدراسة

المجال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة والطلاقة	39.1%	48.0%	9.4%	2.8%	0.7%	4.22	0.38
المرونة	39.7%	47.6%	10.3%	2.2%	0.3%	4.24	0.44
المخاطرة	24.6%	45.9%	16.0%	11.4%	2.0%	3.67	0.46
الحساسية للمشكلات	31.5%	52.4%	12.6%	3.3%	0.1%	4.12	0.47
الخروج عن المألوف	26.8%	44.6%	17.3%	10.5%	0.8%	3.86	0.59
الإبداع في العمل الجماعي	33.4%	48.1%	12.5%	5.3%	0.7%	4.02	0.35
الهيكلية التنظيمية	25.5%	55.3%	11.8%	6.5%	0.8%	3.98	0.55
الميزة التنافسية	38.0%	43.4%	14.0%	3.5%	1.0%	4.14	0.48

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يلاحظ من الجدول رقم(12) بأن أعلى درجات الإبداع في العمل الجماعي في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل كانت درجة المرونة (4.24) يليها درجة الأصالة والطلاقة (4.22) ثم درجة الحساسية للمشكلات (4.12) يليها درجة الخروج عن المألوف (3.86) وأخيراً درجة المخاطرة (3.67). كما يلاحظ بأن درجة الميزة التنافسية (4.14) كانت أعلى من درجة الإبداع في العمل الجماعي (4.02) والتي كانت أعلى من درجة الهيكلية التنظيمية (3.98).

2.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد تأثير للإبداع في العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

تم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحويله للفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الإبداع في العمل الجماعي والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من أجل فحص هذه الفرضية , تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط, والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (13): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع في العمل الجماعي والميزة التنافسية

النموذج	معامل Beta	المعامل المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	1.581		0.502	3.152	0.002
الإبداع في العمل الجماعي	0.636	0.463	0.124	5.119	0.000
معامل التحديد(R^2)=0.214 معامل الارتباط بيرسون(R)=0.214					
قيمة (F_ANOVA)= 26.207, sig.=0.000					

المتغير التابع: الميزة التنافسية

ويلاحظ من نتائج الجدول(13) بأن قيمة ف(F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وكذلك قيمة ت المقابلة لمعامل المتغير المستقل دالة إحصائيا (قيمة ت =5.119, مستوى الدلالة =0.05>0.000, قيمة معامل المتغير المستقل Beta = 0.636), كما أن معامل التحديد (R^2)=0.214 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التغير في الإبداع في العمل الجماعي قادر على تفسير 21.4% من التغير في الميزة التنافسية وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار, ويستنتج مما سبق بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الإبداع في العمل الجماعي و الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى, كما يستنتج بأن العلاقة بين المتغيرين طردية مما يدل على أن زيادة الإبداع في العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين الأصالة والطلاقة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين المرونة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين المخاطرة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

ومن أجل فحص الفرضيات الفرعية السابقة, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير(Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity), والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (14): نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير(Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
الأصالة والطلاقة	0.013	0.041	0.095	0.758	209.146	1.946
المرونة	0.101	0.036	8.075	0.006	227.348	2.350
المخاطرة	0.061	0.043	2.010	0.160	77.500	1.338
الحساسية للمشكلات	0.172	0.039	19.134	0.000	180.841	2.182
الخروج عن المألوف	0.079	0.038	4.272	0.042	67.440	1.492
معامل التحديد(R^2)=0.235		قيمة (F_ANOVA)= 5.001,		sig.=0.000		

المتغير التابع: الميزة التنافسية

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم(14) بأن قيمة ف(F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وأن معاملات تضخم التباين أصبحت ملاءمة بعد التجسير(معاملات تضخم التباين الملائمة

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أقل من 10) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد (R^2)=0.235 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 23.5% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأصالة والطلاقة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأصالة والطلاقة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل (مستوى الدلالة=$0.758>0.05$).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المرونة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المرونة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل (مستوى الدلالة=$0.006<0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين المرونة والميزة التنافسية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة المرونة تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المخاطرة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المخاطرة والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل (مستوى الدلالة=0.160>0.05).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل (مستوى الدلالة=0.000<0.05). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة الحساسية للمشكلات تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من الجدول السابق يستنتج رفض الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مدينة الخليل (مستوى الدلالة=0.042>0.05). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين الخروج عن المألوف والميزة التنافسية حيث تفسر هذه العلاقة بأن زيادة الخروج عن المألوف تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

كما يستنتج من جدول نتائج الانحدار بأن أكثر العوامل تأثيرا على الميزة التنافسية هو الحساسية للمشكلات (المعامل المعياري=0.172) يليه المرونة (المعامل المعياري=0.101) وأخيرا الخروج عن المألوف (المعامل المعياري=0.079).

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد تأثير للهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين؟

سيتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحويله للفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الهيكلية التنظيمية والإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.

من أجل فحص الفرضية , تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط, والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

جدول رقم (15): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين الهيكلية التنظيمية و الإبداع في العمل الجماعي

النموذج	معامل Beta	المعامل المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	2.709		0.225	12.051	0.000
الهيكلية التنظيمية	0.330	0.516	0.056	5.897	0.000
معامل التحديد(R^2)=0.266 معامل الارتباط بيرسون(R)=0.516					
قيمة (F_ANOVA)= 34.778, sig.=0.000					

المتغير التابع: الإبداع في العمل الجماعي

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم(15) بأن قيمة ف(F_ANOVA) دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وكذلك قيمة ت المقابلة لمعامل المتغير المستقل دالة إحصائيا (قيمة ت =5.897, مستوى الدلالة =0.000<0.05, قيمة معامل المتغير المستقل Beta = 0.330), كما أن معامل التحديد (R^2)=0.266 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التغير في الهيكلية التنظيمية قادر على تفسير 26.6% من التغير في الإبداع في العمل الجماعي وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار, ويستنتج مما سبق بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين الهيكلية التنظيمية و الإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية, كما يستنتج بأن العلاقة بين المتغيرين طردية مما يدل على أثر طردي للهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي

السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي.

سيتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحويله للفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (16).

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.492	4	0.373	1.643	0.170
داخل المجموعات	21.119	93	0.227		
المجموع	22.611	97			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح لنا من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي (مستوى الدلالة 0.170 أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة.

والجدول التالي رقم (17) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل حسب نوع القطاع الصناعي.

جدول رقم (17): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل حسب نوع القطاع الصناعي.

نوع القطاع الصناعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
البلاستيك	17	4.134	0.501
الجلود	35	4.257	0.482
المعادن	13	3.868	0.306
الحجر والرخام	15	4.086	0.488
الغذائي والمشروبات	18	4.159	0.527
المجموع	98	4.140	0.483

يتضح من الجدول السابق رقم (17)، أنه كانت أعلى قيمة للميزة التنافسية لدى فئة نوع القطاع الصناعي (الجلود) بمتوسط حسابي مقداره (4.257) وانحراف معياري مقداره (0.482)، تلاها فئة نوع القطاع الصناعي (الغذائي والمشروبات) بمتوسط حسابي مقداره (4.159) وانحراف معياري مقداره (0.527)، تلاها فئة نوع القطاع الصناعي (البلاستيك) بمتوسط حسابي مقداره (4.134) وانحراف

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

معياري مقداره (0.501)، تلاها فئة نوع القطاع الصناعي (الحجر والرخام) بمتوسط حسابي مقداره (4.086) وانحراف معياري مقداره (0.488)، وأخيرا فئة نوع القطاع الصناعي (المعادن) بمتوسط حسابي مقداره (3.868) وانحراف معياري مقداره (0.306).

السؤال الرئيسي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز.

سيتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق تحويله للفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (18).

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.459	2	0.230	0.984	0.378
داخل المجموعات	22.152	95	0.233		
المجموع	22.611	97			

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

يتضح لنا من الجدول رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز (مستوى الدلالة 0.378 أكبر من 0.05), وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة.

والجدول التالي رقم (19) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل حسب نوع التميز.

جدول رقم (19): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل حسب نوع التميز.

نوع التميز	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
التكلفة	8	3.911	0.396
الجودة والنوعية	34	4.155	0.502
كلاهما	56	4.163	0.482
المجموع	98	4.140	0.483

يتضح من الجدول السابق رقم (19), أنه كانت أعلى قيمة للميزة التنافسية لدى فئة نوع التميز (كلاهما) بمتوسط حسابي مقداره (4.163) وانحراف معياري مقداره (0.482)، تلاها فئة نوع التميز (الجودة والنوعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.155) وانحراف معياري مقداره (0.502), وأخيرا فئة نوع التميز (التكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (3.911) وانحراف معياري مقداره (0.396).

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات

1.5 نتائج الدراسة

توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج، وهي:

1. تبين أن درجة كل من الأصالة والطلاقة والمرونة في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة جدا.
2. تبين أن درجة كل من المخاطرة والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.
3. تبين أن أثر الهيكلية التنظيمية على الإبداع في العمل الجماعي حسب آراء المبحوثين مرتفع.
4. تبين بأن درجة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل مرتفعة.
5. تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى, كما تبين بأن العلاقة بين المتغيرين طردية مما يدل على أن زيادة الإبداع في العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية والعكس صحيح.
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكلية التنظيمية والإبداع في العمل الجماعي في القطاع الصناعي في مدينة الخليل من وجهة نظر العاملين.
7. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الأصالة والطلاقة والمخاطرة) والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل.
8. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (المرونة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) والميزة التنافسية للقطاع الصناعي في مدينة الخليل.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

9. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع القطاع الصناعي.

10. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في مدينة الخليل تعزى لنوع التميز.

2.5 الاستنتاجات :

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو جربوع ، 2014) والتي توصلت الى عدد من النتائج أهمها وجود دور للعنصر الفني لفرق العمل ولدور نمط قيادة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة الاقتصاد . كذلك اتفقت مع دراسة (Fordgren,2004) والتي كان من أهم نتائجها أن العوامل الرئيسة المؤثرة على الإبداع الإداري في مكان العمل مرتبطة بالمشاركة والثقة والحرية واستقلالية الشخصية بالإضافة الى مرونة البناء والتواصل الفعّال في المنظمة ومشاركة الأفكار والآراء في العمل .

كذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حواجرة ، 2013) حيث أوصى الباحث بضرورة تعزيز العلاقات بين أفراد فريق العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية وأداء أعلى في الأعمال . ودراسة (Forsgren ,2004) التي توصلت لعدد من النتائج كان أهمها ضرورة مراعاة التواصل الداخلي الفعّال ودعم العاملين ليكونوا قادرين على مشاركة الأفكار والأداء لخلق جو محفز على الإبداع ومشاركة الموظفين بالعمل ككل . ودراسة (Klein ,2014) التي توصلت الى أنّ التوافق بين آليات إدارة الأداء والسمات الشخصية لأعضاء فرق العمل وديناميكية فرق العمل يؤدي الى تعزيز الأداء الإبداعي للفريق.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gauam , 2001) والتي دعت الى التشجيع على إنتاج الأفكار الإبداعية التي تعمل على تقديم تعاريف متعددة للمشكلة الأصلية والتي تساعد على تحديد نوع الحلول التي يسعى اليها فريق العمل ومداها ، وافتراض محيط غير مألوف للمشكلة يبنى على الإثارة والجمع بين الأفكار المتناقضة من أجل كسر حاجز التفكير الإعتيادي وطرح المشكلة من خلال رؤية كل دور، واستخلاص المفهوم عن طريق تحديد كل ما يقع خلف التعبيرات الأساسية في العبارة أو الجملة التي صيغت بها المشكلة بدقة ، والتوسع في طرح المشكلة وتجزئتها إلى أفكار جزئية من أجل إنتاج عدد من الأفكار في أقل وقت

اتفقت دراسة (جبر ، 2012) مع الدراسة الحالية حول أهمية توافر قدرات وسمات الشخصية المبدعة وامتلاك مقومات الإبداع التي تساهم في خلق الأداء الإبداعي لدى أعضاء فريق العمل .

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (أبو جربوع ، 2014) حيث توصلت دراسة أبو جربوع الى عدم وجود دور للبيئة التنظيمية لفرق العمل في تنمية الإبداع الإداري بينما اتفقت مع دراسة (اسحق ، 2012) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعملية الإبداع .

واتفقت مع دراسة (Fakudze , 2011) حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها التأكيد على أهمية احتضان التنوع واحترام قيم وثقافات أعضاء الفريق لما له من تأثير إيجابي على الرضا المهني في العمل الجماعي للوصول الى الإبداع . كذلك اتفقت مع دراسة((Forsgren,2004) والتي أكدت على أهمية التواصل الداخلي الفعّال في المنظمة والذي يعتبر أهم

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

سبب في تحقيق أعلى مستوى من الإبداع في مكان العمل كذلك ضرورة توفير الدعم والثقة للموظفين ومشاركتهم أفكارهم وآراءهم في العمل ككل .

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (فلة ، 2005) حيث أكدت كل منهما على أهمية العنصر البشري والموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية واعتبار الإبداع أهم مصدر في تحقيقها .

5. 3 التوصيات

في ضوء النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، قامت الباحثة بتقديم مجموعة من التوصيات التي قد تفيد مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

1- الاستمرار بتشجيع الموظفين العاملين في المؤسسات وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل المخاطرة والخروج عن المألوف للحصول على الميزة التنافسية.

2- التأكيد على أهمية بث روح التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل.

3- التأكيد على أهمية العمل الجماعي ودوره في توفير الوقت والجهد وزيادة الإبداع للموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية.

4- المحافظة على درجات الطلاقة والأصالة والمرونة، وفتح المجال للموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل للعمل خارج نطاق اختصاصهم من خلال الدورات التدريبية.

5- الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، والحد من التسلسل الهرمي الغير مجدي والتركيز في وضع الأسس والخطط اللازمة لإنجاح العمل والوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

6- تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات على أسس الإبداع والتميز والمنافسة

توصيات لدراسات مستقبلية للباحثين :

1- الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع التجاري في محافظة الخليل (مع الإعتبار بتغيير نوع القطاع حسب رغبة الباحث)

2- مقارنة بين المنتجات الصناعية المحلية والمنتجات الصناعية المستوردة (من حيث الجودة والتكلفة) وأثر ذلك على القطاع الصناعي في محافظة الخليل .

(على اعتبار كون المقارنة ضمن قطاع محدد)

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم، سورة الأحقاف،الاية رقم (9)

2. القران الكريم، سورة البقرة، الاية رقم رقم (117)

الكتب:

3. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين الإفريقي المصري(2004)، **لسان العرب**، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط3،.

4. أبو بكر، مصطفى محمود،(2006) ،"**الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

5. أبو ظريفة، سامي، (2006)، "**المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في فلسطين**".

6. بدران، عمرو، (2005)،" **الشخصية المبدعة**"، دار الأنجلو للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

7. البكري، ثامر،(2008)، " **استراتيجيات التسويق**"، دار اليازوري، عمان، الأردن.

8. توفيق، عبد الرحمن،(2008)،" بناء وتحفيز فرق العمل"، ط2، خبراء مركز الخبرات المهنية، مصر.

9. جروان، فتحي عبد الرحمن،(2002)،" **أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم**"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

10. توفيق، عبد الرحمن،(2002) ،" **أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه**"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.

11. حمدان، أحمد، (2012) ،" **فرق العمل**"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. الحيزان، عبد الإله إبراهيم،(2002) ،" **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**"، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، السعودية.

13. الدهان، أميمة، (1990)، "**نظريات منظمات الأعمال**"، عمان، الأردن.

14. الزهراني، مسفر بن سعيد بن محمد، (2003) ،" **استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة** " ، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة.

15. زيتون، عايش محمود،(1987) ،" **تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم**"، جمعية المطابع التعاونية ، عمان، الأردن.

16. عبد الجواد، محمد،(2000) ،" **كيف تفهم وتدير فريق عملك**"، ط1، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، مصر.

17. عبد العزيز، سعيد،(2006) ،" **المدخل إلى الابداع**"، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

18. عبد المعطي، عبد الله، (2005) ،" **كيف تصنع طفلا مبدعا في عام**"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ط1، القاهرة، مصر.

19. غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل،(2012)،" **دليل الصناعات والحرف**"، محافظة الخليل، فلسطين.

20. الوليد، هلالي، (2009) ،"**الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة**"، المسيلة.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الرسائل الجامعية:

21. أبو جربوع، يوسف علي عيسى، (2014) ،"**واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني**"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

22. أبو دية، هنادي خليل، (2011)، "**واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية**" ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل ، الخليل فلسطين.

23. أهل، أماني محمد،(2009) ،" **فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة**"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

24. بربراوي، نضال محمود رشيد،(2011) ،" **واقع ثقافة الابداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الادوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء في الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير ،جامعة الخليل.

25. بلواني، أنجود شحادة، (2008) ،" **دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها**"، جامعة النجاح، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

26. ثورية، بن أكتوف طاوس،(2009) ،" **وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية**"، جامعة الجزائر، الجزائر.

27. جبر، عبد الرحمن محمد، (2010) ،" **الابداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي**"، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

28. الجعبري، عنان، (2009) ،" **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

29. الجعبري، طارق، (2008) ،"**دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة من وجهة نظر المديرين**"، جامعة القدس، فلسطين.

30. خميسات، نوال؛ سليماني، وفاء، (2013) ،" **الابداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية**"، جامعة قاصدي مرباح.

31. رشدي، سلطاني محمد، (2012)،" **المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة**"، أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، الجزائر.

32. الروسان، محمود، (1997) ،" **أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري**"، جامعة بغداد.

33. الزعانين، عاصم فايز،(2010) ،" **الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون**"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

34. السديري، أحمد محمد خميس، (2010) ،" **آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل**"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.

35. أبو شامة، فادية وليد حنفي، 02015) ،"**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية** " دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية"، جامعة الخليل.

36. صوالحة، أمل زهير، (2014) ،"**مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية**"، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

37. الطراونة، سعيد، (2001) ،" **تأثير المستوردات والتكلفة على المقدرة التنافسية السعرية للصناعة الأردنية**"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

38. العجلة، توفيق عطية توفيق،(2009) ،" **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام في قطاع غزة**"، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

39. عمرو، هبة محمد محمد، (2016) ،" **الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين**"، جامعة الخليل.

40. العاجز؛ فؤاد علي، شلدان؛ فايز كمال، (2009) ،"**دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي العربي السادس**"، الجامعة الإسلامية، غزة.

41. فلة ، العيهار ، (2005) ،"**دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**" ،جامعة الجزائر ، الجزائر.

42. القاضي، ايمان عبد الناصر، (2016) ،" **المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل**"، جامعة الخليل.

43. هداش، سامر، (2010) ،" **نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

44. هنية، ماجد حسن،(2005) ،" **العوامل المؤثرة على انتاجية العاملين في القطاع الصناعي**"، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

45. هيبة الله، أوريسي، (2012) ،" **تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية**"، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

المجلات والدوريات:

46. أحمد، ميسر؛ والمعاضيدي، معن، (2005) ، "**دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية ودعم الميزة التنافسية**"، مجلة تنمية الرافدين، العدد27.

47. اسحاق، أثير حسو، (2012) "**دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، مجلد 8، العدد 26.

48. الحواجرة، كامل محمد، (2013) ،"**ممارسات سلسلة التزويد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهزة**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9، عدد4.

49. داسي، وهيبة، (2012) ،" **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**"، جامعة محمد خيضر، بسكرة – الجزائر ، مجلة الباحث، عدد11.

50. عوض، عاطف،(2013) ،" **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 29، العدد3 .

51. هيجان، عبد الرحمن أحمد،(1998) ،" **معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية**"، مجلة الإدارة العامة، ج3.

الأوراق العلمية والمؤتمرات والتقارير:

52. أبو نيان، ابراهيم بن سعد،(2006) ،" **الاستشارة والعمل الجماعي المفاهيم والخصائص والمعوقات**"، المملكة العربية السعودية، ورقة عمل المؤتمر العربي التاسع، القاهرة، مصر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

53. أحمد، محمد نمر علي،(2015) ،" **المفاهيم الإدارية الحديثة وانعكاسها على مهارات مدير المستقبل**"، جامعة سوهاج، مصر.

54. الفرا، ماجد محمد عبد السلام؛ اللوح، نبيل عبد شعبان، (2007) ،"**تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثره على الكفاءة الإدارية**"، مجلة الجامعة الاسلامية، مجلد 15، عدد2.

55. قلش، عبد الله، (2007) ،" **اتجاهات حديثة في الفكر الإداري**"، العدد 35، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات، واشنطن.

56. قنديل، باسل فارس،(2008) ،" **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية**"، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين.

57. المدهون، محمد؛ العجرمي، محمود، (2011) ،"**القيادة**" ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

58. مركز الدراسات والأبحاث، (2014) ،"**واقع القطاع الصناعي في فلسطين**"، منتدى الأعمال الفلسطيني.

59. هلال، محمد عبد المغني حسن، (1997) ،"**مهارات التفكير الابتكاري**"، مركز تطوير الأداة والتنمية، القاهرة، مصر.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المراجع الأجنبية

60. Bernard, Show, Creative manager , 2003.

http://www.prm.nau.edu\prm426\Creative_Manager–lesson,htm

61. Dunk، A. S، "Product Life Cycle Cost Analysis: The Impact of customer Profiling، Competitive Advantage، and Quality of IS information"، management accounting research، ELSEVIER، 2004، Vol.15.

62. Dettmer, Peggy, linda P. Thurston and Norma J. Dyck, Consultation, Collaboration and Teamwork for student with Special Needs, Pearson, Boston, 2005.

63. Fakudze, luke, A Comparative Study on the Relationship between Transnational and National Teamwork on Motivation, Satisfaction, Commitment and team leaders Conflict Resolution, Unpublished Master Thesis, Graduate School of International Affairs, Ming Chuan University, Taiwan, 2011.

64. Forsgren &et al, Thomas, Creativity Management, From the Ad Agency Perspective, Unpublished Master Thesis, Business Administration and Social Sciences, University of Technology, Fenland, 2004.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

65. Gautam, anak, Conceptual Blockbuster Creative Idea Generation Techniques For Health Administrators, hospital topice, 2001.

66. Khatena,J. Creativity:Concept and Challenge, Educational Trends, 1973. http://psychology.forumegypt.net/t3-topic

67. Klein, Aleksandra: Creativity Meets Performance: How Does Performance Management Foster Team Creativity?, Vienna, Austria, 2014.

68. Parboteeah, Praveen and Hoegl, Martin, Creativity in Innovative Projects: How teamwork matters, Journal Of Engineering And Technology Management, Germany and United States, 2007.

69. Plsek, P No Special Gift Needed Generating Creative Ideas For Healthcare. Organization health forum, 42, 1999.

70. West, Michael, Effective Teamwork, third Edition SPI Publisher, services, Pondicherry, India, 2012.

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المواقع الإلكترونية:

71. http://www.hebroncci.org/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1649&Itemid=194 الثلاثاء 2016/8/9

72. www.Mawdoo3.com ، الاحد 14 / 8 /2016

73. http://www.stooob.com/331988.html، يوم الأربعاء، 2016/9/28.

74. http://www.mawhopon.net/?p=4445 ، يوم الجمعة، 2016/10/28.

75. http://psychology.forumegypt.net/t3-topic ، الساعة السادسة مساء، يوم السبت، 2016/12/24.

76. http://www.startimes.com/f.aspx?t=24887792 السبت 24 / 12 / 2016

77. http://www.abahe.co.uk/management-of-successful-work-team-enc/61620-the-role-of-team-work.html ، يوم الأربعاء،2016/12/28.

78. http://dr-kalmadani.blogspot.com/2013/10/blog-post_10.html، يوم الاربعاء، 2016/12/28.

79. http://www.embassyofpalestine.az/?page=99&newsId=338&lang=arb الساعة الرابعة مساء، يوم الجمعة، 2017/1/6.

81. http://www.hebroncci.org/ar/index.php?option=com_content&view=article&id=1649& الساعة العاشرة صباحا ، يوم السبت ، 14/ 1/ 2017

82. http://research-ready.blogspot.com/2012/06/foundation.html يوم الاربعاء ، 2017/2/1

83. https://hrdiscussion.com/hr106106.html الأربعاء ، 2017/2/1

84. http://tceg.caoa.gov.eg/App_Files/Content/Manager الاربعاء 2017/2/1

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الملحقات

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل



كلية التمويل والإدارة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول (الابداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية العاملة في مدينة الخليل)، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل/فلسطين، وقد وقع عليك الاختيار، لتكون/ي ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك لأهمية دورك في إعطاء المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل بها بسرية تامة.

شكراً لتعاونكم

إعداد الباحثة: عبير التكروري

إشراف الدكتور : أسامة شهوان

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة الذي ينطبق عليك:

المسمى الوظيفي للمسؤول: ☐

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ من5- 10 ☐ أكثر من 10

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ غير ذلك

اتجاه الشركة نحو التميز ☐ التكلفة ☐ الجودة والنوعية ☐ كلاهما ☐

نوع القطاع الصناعي: ☐ البلاستيك ☐ الجلود ☐ المعادن ☐ الحجر والرخام

☐ الغذائي والمشروبات

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

القسم الثاني: فقرات الإستبانة

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك حول موضوع الدراسة.

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأصالة والطلاقة					
.1	أحاول تطبيق أساليب إبداعية جديدة بالعمل الجماعي لحل أية مشكلة تواجهها المؤسسة.					
.2	أتمتع بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع أفراد فريق العمل.					
.3	أنجز الأعمال الموكلة لي في الشركة بأسلوب متطور ومبدع وبشكل جماعي.					
.4	أحرص على تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة للعمل الجماعي بالمؤسسة.					
.5	أسعى لتجربة أساليب ابداعية جديدة، للتقليل من احتمال فشل الفريق.					
.6	يمتلك مدير المؤسسة مهارات إبداعية في النقاش المتعلق بالعمل الجماعي.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	يفضل فريق العمل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة للوصول إلى الإبداع.					
.8	أحرص على التعبير عن آرائي الإبداعية، ولو كانت مخالفة لرؤسائي أو زملائي في فريق بالعمل.					
.9	يتخذ أعضاء فريق العمل القرارات عقب مناقشة الأفكار الجديدة للحصول على الإبداع.					
	المرونة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.10	أستمع إلى الآراء التي تخالف آرائي للاستفادة من آراء الآخرين في فريق العمل.					
.11	تعطي المؤسسة الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي يفضلها للوصول إلى الإبداع.					
.12	أسعى للحصول على الأفكار الإبداعية التي تُساهم بحل مشاكل العمل في الفريق.					
.13	يقوم فريق العمل بالتعديلات والتغييرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة.					
.14	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي في الفريق حول إنجاز الأعمال الموكلة لي للوصول إلى الإبداع.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.15	أتبادل الأدوار مع زملائي في فريق العمل تحقيقاً للإبداع وأنجز المهام المطلوبة بسرعة.					
.16	يسعى فريق العمل للوصول إلى الإبداع من خلال الاتصال الدائم بين أعضاء فريق العمل.					
.17	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل في التركيز على الأولويات وتنفيذها بنجاح وتميز وإبداع.					

	المخاطرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.18	أحرص على اقتراح أساليب ابداعية جديدة لأداء العمل الجماعي رغم علمي بالمخاطرة المحتملة نتيجة تطبيقها					
.19	يرغب فريق العمل في تنفيذ أعمال مختلفة عن النمط اليومي في مجال الإبداع بالمؤسسة					
.20	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل الجماعي حتى ولو لم تطبق.					
.21	يسعى فريق العمل دوماً لتحمل مسؤوليات أكبر وأكثر تنوعاً وإبداعاً في المؤسسة.					
.22	يتردد فريق العمل بتطبيق أساليب جديدة في الأداء خوفاً من الإخفاق.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.23	أرغب في العمل مع فريق عمل يسوده روح المجازفة والإبداع.					
.24	يمتلك أعضاء فريق العمل مخطط دقيق للمهام المطلوبة لإنجاز الأهداف بأساليب إبداعية.					
	الحساسية للمشكلات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.25	يتم اتخاذ القراراتِ في فريق العمل بشكل غير عشوائي وحسب دراسة مستفيضة.					
.26	يحصل فريق العمل على معلومات مفصّلة قبل البدء بالعمل الجديد للوصول إلى الإبداع.					
.27	يمتلك فريق العمل خاصية الإبداع من خلال القدرة على التنبؤ بالأزمات التي تواجهه في العمل ومواجهتها.					
.28	يشعر فريق العمل بالحماس عند اتباع أساليب ابداعية خلال التعامل مع مشكلات العمل.					
.29	يمتلك فريق العمل رؤية دقيقة لمشكلات العمل وأسبابها وطرق حلها بطرق إبداعية.					
.30	أملك قدرات إبداعية على توقع مشكلات فريق العمل وحلها بطرق ابداعية.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	يعمل فريق العمل على دمج الأفكار المختلفة المقترحة لاستخلاص فكرة واحدة يتفق أعضاء الفريق على تطبيقها.					
32.	يؤدي العمل بأسلوب فريق العمل إلى إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة لحل المشكلات.					
	الخروج عن المألوف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33.	يفضل فريق العمل المبدع الأعمال الصعبة على الأعمال الروتينية البسيطة.					
34.	يسعى فريق العمل المبدع لتجربة أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بشكل أفضل.					
35.	أحرص على تقديم الأفكار الابداعية التي لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشاكل في فريق العمل.					
36.	لا يتشابه أسلوب أداء فريق العمل في المؤسسة مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة.					
	الهيكلية التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37.	يُراعى فهم الهيكل التنظيمي للمنشأة عند البدء بالأعمال الجماعية للوصول إلى الإبداع.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
38.	يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بالهيكل التنظيمي للمنشأة من ناحية المركزية واللامركزية.					
39.	يتأثر الإبداع في العمل الجماعي بطريقة تقسيم العمل والمهام الناتجة عنها والتي يؤدي كل منها شخص متخصص.					
40.	يشارك الأفراد العاملون في المنشأة في تخطيط وتنفيذ الأعمال الجماعية التي لها أثر على تحقيق الرضا النفسي للأفراد.					
41.	تتيح الإدارة العليا لفريق العمل إمكانية اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل للوصول إلى الإبداع.					
	الميزة التنافسية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
42.	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة مبتكرة في فريق العمل لضمان التميز والمنافسة.					
43.	يسعى فريق العمل للوصول إلى الميزة التنافسية في تبني أو إحداث أي تغيير مبتكر مطلوب لصالح الشركة.					
44.	فريق العمل لديه قدرة إبداعية في تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها.					

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.45	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال الولاء والانتماء لدى فريق العمل.					
.46	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة والنوعية.					
.47	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على التكلفة					
.48	تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها.					

أي معلومات إضافية ترغب/ين في طرحها ولم يتم التطرق اليها من خلال الاستبانة:

....

....

ملاحظة: إذا رغبت/ي في الاطلاع على نتائج الاستبانة.. يرجى التواصل مع الايميل التالي:

ABEER.TAKROURY@GMAIL.COM

شكراً لتعاونكم،،،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

.45	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال الولاء والانتماء لدى فريق العمل.					
.46	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على الجودة والنوعية.					
.47	تسعى المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال التركيز على التكلفة					
.48	تستحوذ المؤسسة على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها.					

أي معلومات إضافية ترغب/ين في طرحها ولم يتم التطرق اليها من خلال الاستبانة:

....

....

ملاحظة: إذا رغبت/ي في الاطلاع على نتائج الاستبانة.. يرجى التواصل مع الايميل التالي:

ABEER.TAKROURY@GMAIL.COM

شكراً لتعاونكم،،،

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

المؤسسات التي شملها المسح الميداني

الصناعات المعدنية:

الرقم	اسم المؤسسة	الشخص المسؤول
1	شركة الحداد للاستثمار والتعدين	نظمي عبد الحفيظ الحداد
2	مخرطة عبد الرحمن اسحق طالب نتشة	عبد الرحمن النتشة
3	شركة النسيم للتجارة والاستثمار	نسيم القواسمه
4	شركة فاسكرو لصناعة البراغي	فيصل ياسين زغل
5	مخرطة خليل الرحمن	خليل هاشم النتشة
6	شركة القواسمي لزخرفة الحديد	سامر محمد قواسمي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

صناعة الحجر والرخام:

الرقم	اسم المؤسسة	الشخص المسؤول
1	محجر ومنشار عبد المهدي برقان	عبد المهدي برقان
2	المعمل الفني للرخام	صدقي الأطرش
3	شركة البراء للحجارة والرخام	أحمد زين
4	شركة النخيل للحجر والرخام	جبرين داود
5	شركة جابر وإمام للحجارة والرخام	بلال جابر
6	شركة إتش ال القدس للحجارة	فهد غيث
7	شركة الشرباتي الحديثة للرخام	عبد الله الشرباتي
8	شركة الحرمين للاستثمار	عز العجلوني
9	شركة العنان للمناشير والمحاجر	عبد الصمد الأطرش
10	منشار جابر للرخام	سليمان عمر جابر
11	شركة التوفيق للحجارة والرخام	نعمان عمران شبانه
12	شركة الأطرش للحجارة والرخام	روحي عبد الشكور الأطرش

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

13	شركة الصاحب التميمي	محمد إحسان صاحب
14	شركة جيروسالم ماربل آند ستون	محمد ماجد شرباتي

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الصناعات الجلدية:

لرقم	أسم المؤسسة	الشخص المسؤول
1	شركة آسيا لصناعة الأحذية	رائد العجلوني
2	شركة بريما الصناعية	غسان بدر
3	مشغل وائل لخياطة الأحذية	وائل الشويكي
4	شركة غولف هورس	رامي الزغير
5	مصنع حمدي اعبيدو	حمدي اعبيدو
6	مصنع ومشغل مروان أبو قويدر	مروان أبو قويدر
7	مشغل نابولي لصناعة الأحذية	فضل النتشة
8	شركة فيرست شوز	عباس الجولاني
9	شركة عادل أبو قويدر	عبد المحسن أبو قويدر
10	مشغل صلاح الجعبري	صلاح الجعبري
11	مصنع البدوي لدباغة الجلود	ربحي الزعتري
12	مشغل أحذية روزانا	أكرم العجلوني

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

13	شركة الأم للتجارة	عبد الله الأطرش
14	شركة الورود لصناعة الأحذية	محمد فارس أبو رجب
15	شركة رويال لصناعة الأحذية	رضوان الزغل
16	شركة جلاد بيبي لصناعة الأحذية	جودي أبو رجب
17	شركة بونتو بلو لصناعة الأحذية	زياد الزغل
18	شركة نبيل لصناعة الأحذية	إسماعيل الجعبري
19	شركة الفؤاد للأحذية	رياض الجعبة
20	شركة دونا تيلا للأحذية	فتحي الجعبة
21	مشغل أبو عمر للأحذية	محمد صابر أبو عمر
22	شركة توستي	فرحات سياج
23	مشغل أحذية ردفلور	حامد عبد الشكور صغير
24	شركة أبو الضبعات	حمزة أبو الضبعات
25	شركة فريدكو للتصنيع	رفيق كستيرو
26	شركة استثمارات باما فورزا	محمود اعبيدو

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

27	شركة نيوتوستي للتجارة	أحمد سياج
28	مشغل أبو عيشة للأحذية	سميح أبو عيشة
29	مشغل دانا لصناعة الأحذية	رائد المدبوح
30	مشغل أحذية الأنوار	خالد العجلوني
31	شركة مصنع أحذية روما	جمال المدبوح
32	مشغل أحذية المنار	نضال القواسمة
33	أحذية يغمور	عبد محمود يغمور

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

الصناعات الغذائية:

الرقم	اسم المؤسسة	الشخص المسؤول
1	شركة الجنيدي لتصنيع الألبان	مشهور أبو خلف
2	شركة القصراوي التجارية	زهير القصراوي
3	حلويات الأشقر	مؤيد الأشقر
4	شركة محامص النتشة	يعقوب النتشة
5	شركة جنة الحلويات – برادايس	ماجد زيادة
6	شركة أبو خرشيق	سلمان أبو خرشيق
7	شركة مصنع ربحي الكرد	ربحي عبد اللطيف الكرد
8	مخابز عادل فنون	عادل فنون

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

قطاع البلاستيك:

الرقم	اسم المؤسسة	الشخص المسؤول
1	شركة جي ال تي	جواد الطويل
2	مصنع شاور للبلاستيك	عرفات شاور
3	الشركة الرباعية للتجارة والصناعة	عبد الفتاح نجار
4	شركة يونس وشركاه	يونس أيوب
5	مصنع النور لأكياس النايلون	أبو تبانة
6	شركة الرحا للصناعة والتجارة	عبد السلام حسونة
7	شركة مصنع الهرم لمنتجات البلاستيك	احمد حسونة
8	شركة رويال الصناعية التجارية	مازن زغير

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. أسامة شهوان	جامعة الخليل
2	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
3	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
4	د. عثمان التكروري	جامعة القدس / أبو ديس
5	ا. هشام الشويكي	جامعة الخليل
6	د. ميسون جلال	أستاذ غير متفرغ / جامعة القدس المفتوحه

All Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit